

KAJIAN

MODEL BISNIS PERBANKAN SYARIAH



DIREKTORAT PERBANKAN SYARIAH | 2012

©2012, Departemen Perbankan Syariah, Bank Indonesia

Jalan MH Thamrin No. 2 Gedung A Lantai 21-22, Jakarta 10110

Telpon : (021) 3817513

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan Penelitian	2
1.3. Metodologi dan Metode Penelitian	2
1.4. Sistematika Penulisan	3
BAB II KAJIAN LITERATUR	4
2.1. Definisi dan Terminologi Model Bisnis	4
2.2. Model Bisnis Bank	10
2.2.1. Investment Banking	12
2.2.2. Commercial Banking	16
2.2.3. Universal Banking	19
2.2.4. Consumer Banking	22
2.2.5. Retail Banking	24
2.2.6. Corporate Banking	27
2.2.7. Community Banking	29
2.2.8. <i>Development Banking</i>	30
2.2.9. Agricultural Banking	33
2.2.10. <i>Cooperative Banking</i>	34
2.2.10.1. Customer Segment	34
2.2.10.2. <i>Value Proposition</i>	35
2.2.10.3. <i>Channel</i>	35
2.2.10.4. <i>Customer Relationship</i>	35
2.2.10.5. <i>Revenue Streams</i>	35
2.2.10.6. <i>Key Resources</i>	35
2.2.10.7. <i>Key Activity</i>	35
2.2.10.8. <i>Key Partner</i>	35
2.2.10.9. <i>Cost Structure</i>	36

2.2.11. Social Banking.....	36
2.2.12. Green Banking	38
2.2.13. Subsidiary Banking	40
2.2.14. Window Banking	42
2.2.16. Linkage Banking.....	43
2.2.17. <i>Branchless Banking</i>	46
2.3. Penerapan tipe-tipe Model Bisnis	49
2.3.1. Contoh Investment Banking	49
2.3.2. Contoh <i>Agricultural Banking</i>	50
2.3.3. Contoh Branchless Banking	52
2.3.4. Contoh <i>Green Banking</i>	53
2.3.5. Contoh <i>Development Banking</i>	54
2.3.6. Contoh Cooperative Banking.....	56
BAB III ANALISIS EMPIRIK	58
3.1 Karakter Bisnis Perbankan Syariah.....	58
3.1.1. <i>Customer Segment</i> Perbankan Syariah Indonesia	58
3.1.2. <i>Offering (Value Proposition)</i> Perbankan Syariah Indonesia	59
3.1.3. Infrastruktur Perbankan Syariah Indonesia	60
3.1.4. <i>Financing</i>	62
3.2. Karakter Sosial Budaya Masyarakat Indonesia.....	64
3.2.1. Tujuh Tipe Nilai Schwartt.....	65
3.2.2. Dimensi Budaya GLOBE	66
3.3.3 Audit Persepsi Perbankan Syariah dari Key Opinion leader	68
3.3.3 Pemetaan Konsumen berdasarkan Orientasi Bank	71
3.3. Mainstream Bank Syariah Indonesia	73
3.4. Potensi pengembangan bank syariah ke depan	74
3.4.1. Kekuatan dalam Industri.....	74
3.4.2. Trend Utama Industri Perbankan.....	79
3.4.3. Kekuatan Pasar	81
3.4.4. Lingkungan Makro yang mempengaruhi.....	82
BAB IV KONSTRUKSI MODEL-MODEL BISNIS BANK SYARIAH	87
4.1. Faktor-faktor yang dipertimbangkan (<i>Considerant Factor</i>)	87

4.1.1.	Pertimbangan dari Akademisi/Publik	87
4.1.2.	Pertimbangan Regulator	89
4.1.3.	Pertimbangan dari Praktisi Perbankan	90
4.1.4.	Nasabah bank Syariah	90
4.2.	Kemungkinan penerapan beberapa model bisnis di perbankan syariah (<i>Feasible Study</i>)...	91
4.2.1.	Investment Banking.....	91
4.2.2.	Commercial Banking	93
4.2.3.	Universal Banking.....	94
4.2.4.	Consumer Banking.....	95
4.2.5.	Social Banking.....	96
4.2.6.	Agricultural Banking.....	97
4.2.7.	<i>Development Banking</i>	98
4.2.8.	Cooperative Banking	99
4.2.9.	Community Banking.....	100
4.2.10.	Green Banking	101
4.2.11.	Branchless Banking	102
4.2.12.	Subsidiary Banking	104
4.2.13.	Window Banking	105
4.2.14.	Linkage Banking.....	105
BAB V	MODEL BISNIS BANK SYARIAH YANG BARU	107
5.1.	Pengembangan Model Bisnis yang baru	107
5.2.	Consument Segment	107
5.2.1.	Segment Pemerintah (Government)	107
5.2.2.	Segment Korporasi (Swasta)	108
5.2.3.	Segmen Retail Produktif	108
5.2.4.	Segmen Retail konsumtif	108
5.2.5.	Segmen Masyarakat Unbank dan Unbankable.....	109
5.3.	Value Proposition	109
5.4.	Infrastruktur.....	110
BAB VI	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	113
6.1.	Kesimpulan	113
DAFTAR PUSTAKA	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1.	Sembilan Elemen Model Bisnis.....	8
Gambar	2.2.	Kanvas Model Bisnis.....	9
Gambar	2.3.	Framework Model Bisnis.....	10
Gambar	2.4.	Tipe-tipe Model Bisnis di Industri Perbankan.....	11
Gambar	2.5.	Model Bisnis BAAC	51
Gambar	2.6.	Pembiayaan Bank Pembangunan Filipina.....	55
Gambar	2.7.	Pembiayaan Komersial Bank Pembangunan Filipina	55
Gambar	2.8.	Sumber Pendapatan Bank Pembangunan Filipina	56
Gambar	3.1.	Peta Orientasi Model Bisnis Perbankan Syariah Indonesia Customer Segment.....	58
Gambar	3.2.	Segmentasi, Produk dan Model Bisnis Perbankan Syariah Indonesia Customer Segment	60
Gambar	3.3.	Gambar Peta BUS-UUS per Desember 2011	61
Gambar	3.4.	Framework Model Bisnis Perbankan Syariah Indonesia saat ini	64
Gambar	3.5.	Peta Nilai Budaya Schwartz.....	66
Gambar	3.6.	Matriks Pemetaan Stakeholder	70
Gambar	3.7	Persepsi Utama Stakeholder Strategis.....	70
Gambar	3.8.	Profil Segmen Nasabah Perbankan Syariah (Evaluasi MDSP tahun 2007 dan 2010)	71
Gambar	3.9	Kriteria Pemilihan Bank Syariah.....	73
Gambar	3.10.	Prospek Bank Syariah di ASEAN	76
Gambar	3.11.	Populasi Dewasa yang Memiliki Akses ke Jasa Keuangan.....	81
Gambar	3.12.	Ikhtisar Faktor-faktor yang Mempengaruhi Model	86
Gambar	4.1.	Harapan (Dreams) Stakeholders Perbankan Syariah	91
Gambar	5.1.	Kesamaan Harapan (Dreams) Stakeholders Perbankan Syariah	107
Gambar	5.2.	Segmentasi, Potensi dan Model Bisnis Baru	109
Gambar	5.3.	Tahapan Penerapan Model Bisnis Bank Syariah.....	112

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1.	Penggolongan Kelompok UKM.....	24
Tabel	2.2.	Tabel Rating KFH di Kuwait Stock Exchange (KSE)	50
Tabel	2.3.	Tabel Kualifikasi SDM Agriculture Bank of Iran	51
Tabel	2.4.	Pembiayaan yang Diberikan Agriculture Bank of Iran	52
Tabel	2.5.	Jenis-jenis Akad Pembiayaan Agriculture Bank of Iran.....	52
Tabel	3.1.	Nilai Indonesia dalam Dimensi GLOBE (Skala 1-6)	67

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan bank syariah selama hampir 20 (dua puluh) tahun kehadirannya di Indonesia menunjukkan kinerja yang semakin membaik, baik dari sisi kelembagaan maupun kinerja keuangan termasuk peningkatan jumlah nasabah bank syariah. Namun demikian, tantangan pengembangan industri perbankan syariah semakin meningkat termasuk operasional dan model-model bank syariah yang dapat dikembangkan ke depan. Untuk itu, dibutuhkan model-model bisnis bank syariah ideal, *workable*, dan *prudent* yang dapat melayani lebih banyak masyarakat, menjawab harapan berbagai pihak, sesuai dengan karakter bisnis perbankan syariah Indonesia, berorientasi masa depan dan *comply* dengan *international standard*.

Model bisnis bank syariah tersebut akan menjadi acuan (*benchmark*) bagi regulator untuk pengembangan industri perbankan syariah ke depan, menjadi acuan bagi perbankan syariah dalam menyusun kerangka bisnis operasional, dan pelaku industri lainnya (lembaga rating, takaful, dll) dalam beraktifitas dan berhubungan dengan perbankan syariah. Selain memuat kerangka bisnis bank syariah, model bisnis ini pun mencakup upaya *linkage* dan sinergi antara bank syariah dengan lembaga keuangan non bank dengan mempertimbangkan aspek syariah, ekonomi dan sosial dan budaya masyarakat Indonesia.

Secara operasional, model bisnis bank syariah mencakup aspek bisnis dan non bisnis (seperti aspek syariah/sosial) dari beragam aktifitas ekonomi dan sosial masyarakat. Contoh aspek bisnis adalah operasional bank syariah yang menguntungkan (*profitable*) bagi stakeholder dan perekonomian nasional pada umumnya disamping memudahkan aktifitas bisnis masyarakat dan mendorong pertumbuhan industri perbankan syariah dan perekonomian nasional. Sedangkan contoh aspek syariah adalah kesesuaian model bisnis bank syariah Indonesia dengan *maqasid al syariah* yang mengandung unsur keadilan, kemaslahatan dan keseimbangan guna mencapai masyarakat Indonesia yang lebih sejahtera secara material dan spiritual.

Selain itu, model bisnis bank syariah diharapkan juga memberikan gambaran proses bisnis operasional perbankan syariah yang pro sektor riil dan tahan terhadap krisis untuk kemaslahatan masyarakat atau diistilahkan sebagai *mainstream* perbankan syariah Indonesia. Tentunya, model tersebut sejalan dengan visi dan misi pengembangan bank syariah yang telah ditetapkan pada Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia, menjadi bagian dari Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dan juga bagian dari kerangka besar Arsitektur Sistem Keuangan Syariah Indonesia (AKSI). Artinya, selain beroperasi dengan kontrak-kontrak bisnis Islami, industri perbankan syariah Indonesia juga tumbuh kondusif, sehat, efisien dan kompetitif dengan prinsip kehati-hatian yang sesuai dengan karakteristik bisnis masyarakat Indonesia dan sesuai dengan standar yang ditetapkan di level international.

Kajian model bisnis bank syariah ini disusun untuk mencapai maksud-maksud di atas dengan tujuan akhir membangun industri perbankan syariah Indonesia masa depan

yang sesuai dengan karakter bangsa dan kondisi perekonomian Indonesia namun modern dan *internationally recognized* dan *respected*. Mengingat prospek perbankan syariah Indonesia ke depan dan sejumlah tantangan besar yang dihadapi oleh industri, kajian ini diharapkan akan menjadi petunjuk dan standar operasi bagi industri perbankan syariah Indonesia. Model bisnis yang dihasilkan akan mampu membawa industri perbankan syariah Indonesia kepada era persaingan di tingkat regional dan dunia namun tetap memberikan manfaat bagi masyarakat dan berciri ke-Indonesia-an.

1.2. Tujuan Penelitian

Kajian model bisnis bank syariah disusun untuk menyamakan persepsi antara regulator dan stakeholder (pelaku/praktisi perbankan syariah, akademisi, nasabah bank syariah, *supplier*, pemerintah dll) mengenai manfaat dan kontribusi dan nilai-nilai (*value*) bank syariah dalam perekonomian. Dengan demikian, koordinasi para pihak/*stakeholders* akan lebih mudah.

Selain itu, hasil kajian model bisnis ini diharapkan dapat menjadi acuan utama (*benchmark*) bagi Regulator (BI, DSN, OJK), dan pelaku bisnis perbankan dan pihak terkait dalam (i) menjalankan operasional perbankan syariah, (ii) meningkatkan peran bank syariah bagi perekonomian dan masyarakat, (iii) meningkatkan kontribusi bank syariah bagi perekonomian, (iv) meningkatkan daya tahan bank syariah terhadap berbagai perubahan lingkungan bisnis, sosial dan persaingan usaha, tantangan bisnis di masa datang dan, (v) meningkatkan ketahanan bank syariah terhadap krisis keuangan/ekonomi.

Kemudian, sasaran akhir yang diharapkan dari kajian ini adalah adanya alternatif model bisnis bank syariah Indonesia yang disepakati semua stakeholders (*acceptable*), *workable* yang sesuai dengan karakter bisnis perekonomian Indonesia, *mainstream* perbankan syariah Indonesia dan karakter sosial budaya masyarakat Indonesia serta menjadi ciri khas industri perbankan syariah Indonesia dalam menyongsong perkembangan industri perbankan syariah jangka menengah dan panjang.

1.3. Metodologi dan Metode Penelitian

Kajian ini menggunakan *qualitative methodology* dan menggunakan *triangulation method* (*qualitative and quantitative methods*). *Qualitative methodology* diambil karena kajian ini bermaksud menghasilkan model bisnis bank syariah melalui proses pemahaman dan analisa sejumlah indikator dan latar belakang industri. *Qualitative method* utama yang digunakan adalah 9 (sembilan) pilar Kanvas Model Bisnis yang diadopsi *9 blocks building of Business Model Canvas* yang digagas oleh Alex Osterwalder. Kanvas Model Bisnis ini merupakan salah satu alat analisis dalam ilmu *strategic management* dan *entrepreneurship* terkini yang sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan ternama seperti IBM, Ericsson, Deloitte, the Public Works and Government Services of Canada dan banyak perusahaan lainnya.

Selain itu, *qualitative method* dilakukan dengan proses diskusi, *focus group discussion* (FGD), *study literature* (kajian fiqh muamalah, kajian bisnis model perbankan, studi komparatif model bisnis) dalam rangka mendapatkan informasi dari sumber primer dan sekunder. *Qualitative method* juga tidak hanya dilakukan sebelum proses konstruksi model bisnis dilakukan namun dilakukan juga setelah draft model dihasilkan yaitu dalam rangka evaluasi model dengan stakeholder dan pihak-pihak terkait lainnya. Terakhir, *quantitative method* yang dilakukan antara lain menghitung sejumlah indikator penentu model-model bisnis bank syariah, potensi pasar, dll.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan kajian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab yaitu:

- Bab 1** - Menjabarkan latar belakang pentingnya suatu bisnis model untuk pengembangan bank syariah ke depan, tujuan penelitian, metodologi dan sistematika penulisan.
- Bab 2** - Literatur Review Model Bisnis yaitu menjelaskan maksud dari model bisnis bank; model-model bisnis yang digunakan di bank konvensional, bank syariah dan lembaga keuangan dan; prasyarat dan penerapan model-model bisnis pada bank syariah
- Bab 3** - Analisa Empirik: (i) karakter bisnis perbankan syariah Indonesia, (ii) analisa karakter sosial budaya masyarakat dalam berhubungan dengan bank syariah; (iii) mainstream bank syariah Indonesia dan, (iv) potensi pengembangan bank syariah ke depan
- Bab 4** – Konstruksi model-model bisnis yang sesuai dengan teori (bab 2) dan analisa-analisa (bab 3). Selain itu, konstruksi itu juga mempertimbangkan: kemungkinan aplikasi model (*feasible study*) dan peran bank syariah ke depan termasuk kesesuaian model-model tersebut dari aspek syariah, aspek ekonomi dan aspek sosial
- Bab 5** - Model-model generic perbankan syariah yang merupakan hasil komunikasi dan diskusi konstruksi model-model bisnis (bab 4) dengan *stakeholders* perbankan syariah
- Bab 6**- Kesimpulan dan Rekomendasi Kebijakan

BAB II KAJIAN LITERATUR

2.1. Definisi dan Terminologi Model Bisnis

Dalam beberapa tahun terakhir ini, model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Sejak tahun 1995 lebih dari 1177 jurnal dan artikel ilmiah dengan fokus utama pembahasan berbagai ide dan gagasan tentang model bisnis telah diterbitkan¹. Meskipun sudah banyak literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan sehingga memungkinkan akademisi maupun praktisi untuk memeriksa/menguji teori tentang model bisnis melalui sudut pandang yang berbeda.

Untuk memahami definisi model bisnis, kajian model bisnis ini menggunakan terminologi model bisnis yang didefinisikan oleh beberapa akademisi. Giorgetti (1998) mengatakan model bisnis adalah model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah system jenis (type) baru yang mempunyai keunggulan/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya. System ini dapat menjelaskan kekurangan/ kelemahan dari system sebelumnya dan menunjukkan cara untuk mengatasi kekurangan/kelemahan system yang ada. Model menjadi kerangka kerja di mana system baru dapat dibandingkan dan perancangan system baru².

Christensen (2001) mendefinisikan bahwa model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan positioning perusahaan dari produk di industri yang sama³. Chesborough dalam Zott dan Amit (2009) mendefinisikan model bisnis sebagai struktur rantai nilai-*value chain (an activity based concept)*, menciptakan *value* dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke *customer* akhir, dimana *value* yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut⁴. Dalam perkembangannya banyak literatur yang menjelaskan penggunaan elemen generik untuk memudahkan dalam menjelaskan pengertian dan definisi dari model bisnis. Beberapa definisi diantaranya adalah:

1. Timmer (1998:4) yang memberikan pemahaman bahwa model bisnis adalah arsitektur produk, layanan dan aliran informasi termasuk deskripsi dari berbagai pelaku dalam bisnis dan peran-peran yang mereka jalankan, deskripsi dari keuntungan potensial yang dari berbagai pelaku bisnis dan deskripsi dari sumber-sumber pendapatan bagi suatu bisnis⁵.

¹ Christoph Zott, Raphael Amit and Lorenzo Massa. 2010. "The Business Mode: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" IESE Business School-University of Navarra (WP-862; june, 2010 – Rev. September 2010).

² Duce, D., C. S. Giorgetti (1998). "Reference Models for Distributed Cooperative Visualization." Computer Graphics Forum **17**(4).

³ Christensen CM. 2001. *The past and future of competitive advantage*. MIT Sloan Management Review **42**: 105–109.

⁴ Christoph Zott and Raphael Amit. 2009. *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Run Planning (LRP), <http://www.elsevier.com/locate/lrp>. (Accessed : 25 Juni 2012)

⁵ Timmers, P. (1998) 'Business Models for Electronic Commerce', *EM – Electronic Markets* 8(2), pp. 3–8, http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications/all_pk/949 (accessed: 25 Juni 2012).

2. Tapscott *et al.* (2000: 17) mendiskusikan model inovasi bisnis yang me-refer kepada bisnis web (b-webs) yakni menentukan kembali *value proposition* yang baru, mentransformasi aturan-aturan dalam kompetisi, dan memobilisasikan SDM dan sumber daya untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal⁶.
3. Kedua kajian di atas mendukung kajian yang dilakukan oleh Kraemer *et al.* (2000) yang tidak mendefinisikan terminologi model bisnis secara eksplisit, tetapi dengan mengidentifikasi empat *building block* dari model bisnis yakni : *direct sales* (penjualan langsung), *direct customer relationships* (hubungan untuk menjaga loyalitas customer), *customer segmentation for sales and service* (segmentasi pelanggan untuk produk dan jasa), serta *build- to- order production* (mengembangkan cara-cara untuk memesan produk)⁷.

Penggunaan elemen-elemen generik untuk mendefinisikan terminologi model bisnis yang komprehensif dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2009)⁸. Menurut Osterwalder dan Pigneur sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai-nilai (*value*) yang dianut oleh organisasi yang dapat dijelaskan melalui 9 (sembilan) elemen generik/pilar utama (9 *building blocks of Business Model*) sebagai berikut⁹:

1. *Customer segment* (target pelanggan utama): Segmen konsumen yang akan dilayani yaitu kelompok/group konsumen atau organisasi yang berbeda-beda yang ingin disasar dan dilayani oleh perusahaan.

Sangat penting untuk menentukan segmen mana yang akan dilayani organisasi/perusahaan. Segmen konsumen/pelanggan mana yang paling penting karena tiap segmen perlu pelayanan yang berbeda-beda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, memerlukan hubungan yang berbeda, mempunyai kemampuan membayar dan memberikan profit yang berbeda.

Jenis-jenis segmen, misalnya:

- *Mass Market* (konsumen massal), tidak ada segmen khusus yang disasar oleh perusahaan. Kriteria produk/jasa disediakan untuk semua dengan mempertimbangkan umumnya konsumen yang disasar mempunyai keinginan yang umumnya sama, contohnya: produk elektronik.
- *Niche Market*: yaitu segmen konsumen yang mempunyai kebutuhan/karakteristik khusus misalnya: supplier dengan prinsipal automotive
- *Segmented*: Segmen konsumen khusus yang mempunyai kriteria lebih spesifik. misalnya berdasarkan jenis kelamin, usia, pendapatan dan lain-lain, misalnya: jam tangan, dll.

⁶ Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. (2000) *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas Brealy Publishing.

⁷ Kenneth L. Kraemer et al. (2000). *Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation*. <http://www.indiana.edu/~tisj/readers/full-text/16-1%20kraemer.pdf>. (Accessed : 25 Juni 2012)

⁸ Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. 2009. *Business Model Generation*. Amsterdam : Self Published ISBN: 978-2-8399-0580-0

⁹ Materi Workshop “Crafting a Winning Business Model”, 25 – 27 April 2012 di PPM Manajemen Jakarta

- Diversified (unrelated): perusahaan melayani segmen konsumen dua atau lebih yang berbeda, misalnya: perumahan dan mal.
- *Multisided Platforms (interdependen)*: lebih dari satu pelanggan yang menentukan business model ini jalan, misalnya Kartu kredit, Portal (Yahoo dsb).

Pertanyaan-pertanyaan paling umum untuk menyusun profil segmen antara lain¹⁰:

- Apa yang dilihat konsumen di lingkungan sekelilingnya?
- Bagaimana lingkungan tersebut mempengaruhi perilaku konsumen?
- Apa yang konsumen rasakan dan pikirkan?
- Bagaimana perilaku konsumen?
- Apa yang menjadi ketakutannya?
- Apa yang menjadi keinginannya?

2. *Value Proposition* (keunggulan yang ditawarkan): Menjelaskan mengenai penawaran produk dan jasa/layanan yang mempunyai keunggulan/nilai lebih (*value*) yang akan diberikan kepada segmen konsumen baik bersifat kuantitatif (harga dan efisiensi) maupun kualitatif (pengalaman konsumen). Keunggulan/nilai lebih (*value*) yang ditawarkan dapat berupa produk baru, mutu produk/jasa yang lebih baik, desain yang unik, status atau *brand*, harga yang lebih murah/kompetitif, kemudahan akses dan lain-lain.

Keunggulan/nilai lebih (*value*) adalah alasan mengapa konsumen memilih suatu produk tertentu. Akan lebih baik kalau keunggulan/nilai lebih (*value*) berbeda dengan pesaing dekatnya. Untuk menciptakan keunggulan/nilai lebih (*value*) yang berbeda dapat menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

Pendekatan *Blue Ocean Strategy* adalah cara-cara meraih keuntungan serta pertumbuhan usaha yang tinggi dengan cara menciptakan permintaan dengan memanfaatkan pasar yang belum atau bahkan tidak dilirik oleh kompetitor, daripada berhadapan langsung dengan kompetitor lain untuk sejumlah konsumen yang sama.¹¹ Dalam strategi kolam biru, perusahaan dapat menurunkan biaya produksi diiringi dengan peningkatan nilai produk, sehingga menimbulkan inovasi nilai yang menguntungkan bagi perusahaan maupun pelanggan. Perusahaan yang menerapkan strategi ini dapat meningkatkan keuntungan dengan cara menjadi pemimpin pasar dan penentu harga pasar dari produk yang dihasilkan.

3. *Delivery Channel* (media yang digunakan untuk menjangkau *customer segment*): Alat atau media yang digunakan perusahaan/organisasi berkomunikasi atau mencapai target konsumennya, sehingga keunggulan/nilai lebih (*value*) perusahaan/organisasi dapat diterima oleh target konsumen.

Ada 5 Tahapan dalam *CHANNEL*:

- **Awareness**: bagaimana sebuah organisasi memperkenalkan produk atau jasa kita.
- **Evaluation**: bagaimana organisasi membantu pelanggan mengevaluasi keunggulan/nilai lebih (*value*) yang ditawarkan.

¹⁰ <http://the-marketeers.com/archives/menyusun-bisnis-model.html> diakses tanggal 15 Juni 2012

¹¹ Kim, W Chang – Mauborgne, Renee, "Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)" Penerbit Serambi. 2006.

- **Purchase:** bagaimana pelanggan bisa membeli produk atau jasa organisasi kita.
 - **Delivery:** bagaimana organisasi menyerahkan keunggulan/nilai lebih (*value*) ke pelanggan.
 - **After Sales:** bagaimana organisasi menangani layanan purna jual.
4. *Customer Relationship* (Cara menjaga hubungan baik dengan customer) : Bagaimana perusahaan/organisasi membangun hubungan target konsumen, sehingga konsumen.

Tujuan *Customer Relationship* adalah:

- Akuisisi pelanggan baru
 - Mempertahankan pelanggan lama
 - Meningkatkan penjualan(ke pelanggan lama)
5. *Revenue stream* (sumber-sumber pendapatan): aliran kas yang diperoleh perusahaan dari setiap *segment customer* nya. *Revenue Streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang.

Dua jenis *Revenue Stream*:

- *Transaction Revenues:* Pelanggan membayar 1 (satu) kali.
 - *Recurring Revenues:* Pelanggan membayar berulang kali untuk jasa yang ditawarkan (*Value proposition*) atau atas jasa purna jual.
6. *Key Resources* (Sumber Daya utama yang dimiliki) : asset-aset atau sumber daya yang penting yang dimiliki organisasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar. Terdiri dari aset fisik, infrastruktur, uang, intelektual SDM, budaya/tata nilai yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh *Key Partners* (mitra).
7. *Key Activities* (kegiatan operasional utama yang dilakukan) : aktivitas utama yang harus dilakukan oleh perusahaan/entitas bisnis agar model bisnis dapat berjalan baik.

Contohnya:

- Kegiatan *Supply Chain* untuk perusahaan manufaktur.
 - Kegiatan *Delivery* untuk perusahaan provider telekomunikasi.
 - Kegiatan Problem Solving untuk konsultan manajemen.
 - Kegiatan pendanaan, pembiayaan dan *fee based income* untuk perbankan dll.
8. *Key Partnership* (partner kerja utama): menggambarkan hubungan dengan pihak ketiga/merupakan partner/mitra utama yang penting agar model bisnis dapat berjalan lancar.

Tujuan bermitra adalah untuk mengoptimalkan model bisnis diantaranya:

- Mendapatkan harga murah karena skala ekonomis,
- Mengurangi risiko (*reinsurance*) dan menambah sumber daya.
- Memperoleh sumberdaya yang lebih unggul dan atau yang tidak dimiliki
- Belajar

Bentuk kerjasama perusahaan dapat berupa¹²:

- Aliansi strategis, yaitu kerjasama dengan non-kompetitor
- Coopetition, kerjasama strategis dengan competitor
- *Joint ventures*, untuk membuat bisnis baru
- Hubungan penjual-pembeli, untuk memastikan pasokan

9. *Cost Structure* (struktur biaya): menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan *key activity*, dengan memanfaatkan *key resources* dan bekerjasama dengan *key partner*.

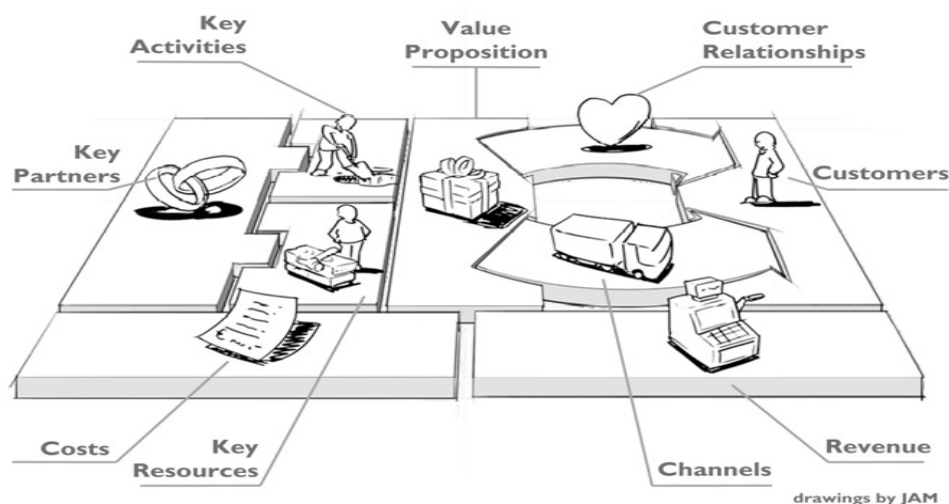
Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam struktur biaya:

- *Fixed Cost* : Biaya tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan.
- *Variable Cost*: Biaya tidak tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan.
- *Economy of Scale*: yaitu situasi dimana *output* yang dihasilkan atau didapatkan oleh organisasi/perusahaan bisa 2 (dua) kali atau lebih dari sebelumnya tanpa membutuhkan biaya sebesar 2 (dua) kali lipatnya.
- *Economy of Scope*: adalah situasi dimana *joint output* dari satu organisasi/perusahaan lebih besar dibandingkan dengan *output* yang akan dicapai oleh dua perusahaan berbeda yang memproduksi barang yang sama. Atau kondisi dimana satu perusahaan dapat memproduksi lebih dari 1 (satu) jenis barang.

Dasar kebijakan untuk menentukan struktur biaya:

- *Cost-driven* yaitu bisnis model yang berusaha untuk meminimalkan biaya.
- *Value Driven* yaitu bisnis model yang lebih fokus pada penciptaan nilai, dengan tidak terlalu memperdulikan biaya.

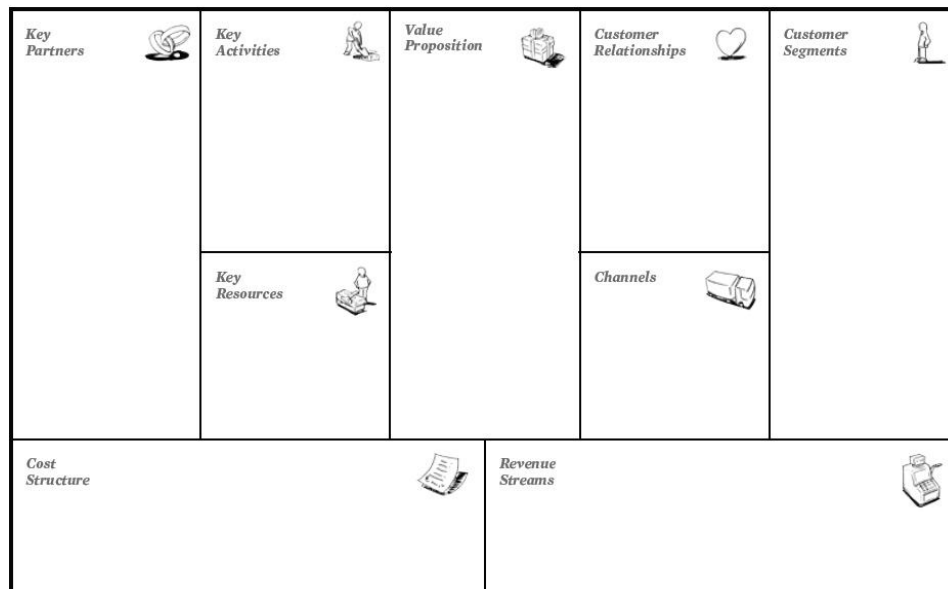
Gambar 2.1. Sembilan Elemen Model Bisnis



¹² <http://the-marketeers.com/archives/menyusun-bisnis-model.html> diakses tanggal 15 Juni 2012

Selanjutnya 9 elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis (*Business Model Canvas-BMC*). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu usaha/industri dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal dalam bahasa yang sama (*common language*) mengenai bagaimana mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model bisnis usaha/industri tersebut.

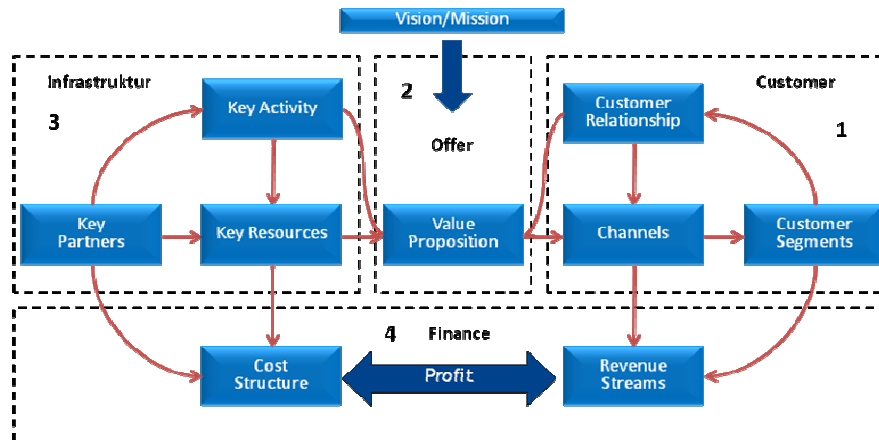
Gambar 2.2. Kanvas Model Bisnis



Framework Bisnis Model dengan pendekatan 9 pilar dapat menjelaskan 4 hal penting yaitu:

1. *Customer Segment* yang dilayani oleh perbankan, *channel* dan upaya untuk menjaga hubungan baik dengan customer (*Key Relationship*).
2. *Offering* yaitu *Value Proposition* yang akan ditawarkan kepada customer baik berupa produk dan jasa yang merupakan solusi bagi kebutuhan customer (meningkatkan *value added* bagi customer) baik kuantitatif maupun kualitatif value.
3. *Infrastructure*: Infrastruktur yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas utama bisnis bank (*Key Activity*), dengan memanfaatkan aset (*Key Resources*) yang tersedia dan dukungan dari mitra (*Key Partner*).
4. *Financial Structure*: Komponen pendapatan (*Revenue Streams*) dan biaya (*Cost Structure*) untuk menghasilkan profit bagi perusahaan.

Gambar 2.3. Framework Model Bisnis



Sumber: Diadopsi dari Alex Osterwalder, *The Business Model Ontology, a proposition in a design science approach*

Framework 9 (sembilan) pilar Kanvas Model Bisnis yang diadopsi *9 blocks building of Business Model Canvas* sebagai salah satu alat analisis dalam ilmu strategic management dan entrepreneurship sudah dikenal luas dan banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan ternama seperti IBM, Ericsson, Deloitte, *the Public Works and Government Services of Canada* dan banyak perusahaan lainnya. Alat ini juga yang akan menjadi alat analisis utama dalam kajian model bisnis ini.

Dari beberapa literatur tentang definisi model bisnis di atas untuk kajian model bisnis bank syariah ini dirumuskan definisi model bisnis dari 2 (dua) sudut pandang yaitu:

a. ***Regulatory Perspective***

Menjelaskan model-model bank syariah (operasional, *economic, social and sharia value*) yang ditawarkan kepada masyarakat (*public*) dan meng-*create the future* model bank syariah.

b. ***Company Perspective***

Menjelaskan bisnis model saat ini dan bisnis model *benchmark* yang menjelaskan operasional sebuah perusahaan/organisasi untuk *deliver value-value* kepada *customer*.

2.2. Model Bisnis Bank

Industri perbankan selama 2 (dua) dekade terakhir menunjukkan kemajuan yang pesat. Hal ini terlihat dari inovasi beragam produk dan jasa yang ditawarkan perbankan kepada masyarakat. Dalam rangka memenuhi keinginan nasabah untuk mendapatkan layanan keuangan yang lengkap dan komprehensif dalam satu atap (*financial supermarket*), bank melakukan diversifikasi model bisnis dan aktivitas bisnisnya yang disebabkan beberapa faktor pendorong diantaranya:

- Bank mendapatkan informasi berharga terkait nasabah utama bank yang mungkin sangat berguna untuk prospek di masa yang akan datang dan melengkapi aktivitas bisnis yang lain (Sharpe, 1990; Diamond, 1991; Rajan, 1992)
- Untuk mengurangi risiko dan memperoleh *economic of scope* bank menerapkan beberapa model bisnis (Diamond, 1984).

- c. Untuk memenangkan persaingan antar bank, bank menerapkan bisnis model yang berbeda bank pesaingnya dan mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya.

Sejauh ini, belum ada literatur yang membahas secara khusus dan komprehensif mengenai berbagai tipe bisnis model di industri perbankan. Dari berbagai literatur, kami melakukan rekapitulasi berbagai tipe-tipe model bisnis yang diterapkan di industri perbankan baik di luar negeri maupun dalam negeri. Untuk memudahkan pemahaman, tipe-tipe model bisnis itu dikelompokkan berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut:

- **Activity**, kegiatan utama perbankan yang digunakan secara umum di industri perbankan adalah kegiatan bank sebagai bank investasi (*Investment Banking*), kegiatan bank umum (*Commercial Banking*) dan kegiatan bank universal (*Universal Banking*).
- **Financial Purpose**, membahas mengenai tujuan keuangan nasabah yang dilihat dari tujuan konsumtif (*Consumer Banking*) dan untuk kegiatan produktif (*Business banking*)
- **Customer Segment**, membahas mengenai model bisnis bank yang melayani segmen nasabah yang berbeda diantaranya nasabah korporasi (*Corporate Banking*), nasabah individu (*Retail Banking*) dan nasabah komunitas (*Community Banking*)
- **Special Purpose**, membahas mengenai model bisnis bank yang ditujukan untuk satu kegiatan/industri tertentu seperti bank untuk kegiatan pembangunan infrastruktur yang dilakukan pemerintah (*Development Banking*), bank untuk pertanian (*Agriculture Banking*), bank yang menggunakan sistem koperasi (*Cooperative Banking*), bank untuk proyek-proyek ramah lingkungan (*Green Banking*).
- **Channel**, membahas mengenai model bisnis bank dilihat dari aspek *delivery channel* yang digunakan bank penetrasi produknya diantaranya melalui anak perusahaan (*Subsidiary Banking*), melalui cabang/unit usaha (*Window Banking*), melalui kerjasama dengan lembaga lain (*Linkage Banking*) dan bank tanpa cabang (*Branchless Banking*).

Gambar: 2.4. Tipe-Tipe Model Bisnis di industri perbankan

Activity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investment Banking → Kegiatan Bank di Capital Mkt and Money Market ❖ Commercial Banking → Kegiatan Bank Umum (UU Perbankan) ❖ Universal Banking → Kegiatan Bank Umum, Investment Banking dan Asuransi
Financial Purpose	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consumer Banking → Personal Account, Personal Loan (Konsumtif), Wealth Mgt ❖ Business Banking → Pembiayaan Modal Kerja, Pembiayaan Investasi (Produktif)
Customer Segment	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Corporate Banking/Wholesale Banking → Layanan bank untuk Nasabah perusahaan /korporasi besar, institusi pemerintah ❖ Retail Banking → Layanan bank untuk Nasabah umum (mass market) dan Bisnis skala Menengah, kecil dan mikro ❖ Community Banking/Rural → Layanan bank untuk Nasabah komunitas tertentu/lokal
Special Purpose	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Development Banking → Kegiatan bank untuk membiayai proyek pembangunan, eksplorasi SDA, serving public interest, infrastruktur dan industri strategis ❖ Agriculture Banking → Kegiatan Bank untuk sektor pertanian, agribisnis dan sektor terkait ❖ Cooperative Banking → Kegiatan bank dengan sistem koperasi ❖ Social Banking → Kegiatan Bank untuk non profit oriented (poor Customer) ❖ Green Banking → Pendanaan Proyek-proyek yang ramah lingkungan
Channel	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Subsidiary Banking → Kegiatan bank melalui pendirian anak perusahaan ❖ Window Banking → Kegiatan bank melalui unit usaha ❖ Linkage Banking → Kerjasama pembiayaan bank dgn LKB/LKBB (Channeling, Executing, Joint Financing) ❖ Branchless Banking → Kegiatan Bank dengan minimalisasi peran kantor cabang

2.2.1. Investment Banking

Terminologi *investment bank* digunakan untuk menjelaskan organisasi yang melakukan fungsi khusus investasi dalam intermediasi keuangan. Istilah *investment bank* muncul di Amerika Serikat pada awal abad ke-19. Investment bank tidak menjalankan fungsi intermediasi keuangan secara umum seperti menerima tabungan dan menyalurkannya kembali kepada publik retail¹³. Pada awal dikenalnya, *investment bank* disebut dengan *merchant bank* atau *money market corporations*¹⁴.

2.2.1.1. Customer Segment

Segmen nasabah utama *investment bank* adalah korporasi, pemerintah dan investor individual yang ingin berinvestasi di pasar keuangan. Individual yang menjadi nasabah *investment bank* salah satunya nasabah *High Net Worth Individual* (HNWI). Batasan minimal untuk disebut sebagai HNWI ini beragam berdasarkan berbagai sumber. *Boston Consulting Group* mengatakan individu yang masuk ke dalam HNWI adalah mereka yang memiliki kekayaan di atas US\$5 juta, sedangkan *Cap Gemini Sogeti/Merryl Lynch* membatasi kategori HNWI di atas US\$1 juta. Kekayaan ini mencakup saham, surat berharga, deposito, di luar aset properti¹⁵.

2.2.1.2. Value Proposition

Fungsi tradisional dari *investment bank* adalah *underwriting securities* dan *corporate advisory services* (layanan konsultasi korporasi). *Underwriting securities* meliputi peran *investment bank* sebagai *underwriter* dalam proses penerbitan saham dan obligasi sebuah perusahaan. Sedangkan sebagai *corporate advisory services* meliputi layanan konsultasi keuangan (*financial advisory services*) atau *corporate finance*, konsultasi manajemen korporasi terkait rencana strategis-nya ke depan merger dan akuisi (M&A), dan restrukturisasi aset¹⁶.

Seiring dengan pesatnya internasionalisasi pasar modal, perubahan peraturan dan kondisi bisnis di luar bank, *investment bank* menambahkan fungsi-fungsi tradisional ini dengan fungsi-fungsi pelengkap yang lain seperti: perdagangan surat berharga dan produk derivatif atas nama *client*/nasabah, *investment research*, *brokerage analyst*, *finance*, *asset management*, dan produk derivatif atas nama perusahaan secara pribadi (*proprietary trading*), *principal investment*¹⁷.

Fungsi-fungsi tersebut merupakan fungsi unik yang merupakan keunggulan yang ditawarkan oleh model *investment bank* karena tidak ada model bisnis bank yang lain yang menawarkan hal tersebut. Oleh karena banyaknya fungsi

¹³ Andrew Tuch. 2006. *Investment Banking: Immediate Challenges and Future Directions*. *Legal Studies Research Paper No. 06/63*. <http://ssrn.com/abstract=952243>. Accessed: 26 Juni 2012.

¹⁴ Istilah *merchant bank* untuk *investment bank* dikenal di Inggris hingga saat ini.

¹⁵ Private Banking, Produk High End Perbankan, <http://www.infobanknews.com/2011/07/private-banking-produk-high-end-perbankan/>, 21 Juni 2011. Accessed : 26 Juni 2012.

¹⁶ Andrew Tuch. 2006.*op.cit.* hlm. 3

¹⁷ *Ibid.*

investment bank yang membutuhkan analisa, keberadaan divisi penelitian (*research*) merupakan kunci pokok bagi *investment bank*. Keakuratan hasil *research* dan rekomendasi keuangan bagi korporasi merupakan *value proposition* yang ditawarkan oleh *investment bank* yang juga menjadi kunci persaingan *investment bank* dalam industri yang sama.

2.2.1.3. ***Delivery Channel***

Segmen nasabah *investment bank* adalah institusi-institusi besar serta individu HNWI yang membutuhkan media yang handal untuk dapat meyakinkan mereka tentang kualitas produk dan layanan yang ditawarkan oleh *investment bank*. Untuk itu, *delivery channel* yang sering digunakan oleh *investment bank* adalah *Business to Business* (B2B) digunakan untuk nasabah korporasi dan pemerintah, *sales force investment bank* digunakan untuk menjangkau nasabah individual, *corporate banking* guna memudahkan penggunaan layanan *investment bank* di berbagai tempat. Selain itu, *investment bank* juga menggunakan cabang di negara lain terutama untuk memudahkan nasabah korporasi dan pemerintah dalam mengakses layanan *investment bank* ketika melakukan transaksi di negara lain.

2.2.1.4. ***Customer Relationship***

Banyak cara dan strategi yang dilakukan oleh *investment bank* guna mempertahankan loyalitas nasabahnya. Diantaranya adalah adanya layanan *customer priority* seperti di bank komersial yang diberikan bagi nasabah yang sering menggunakan jasa *investment bank* (yang jumlah transaksinya/*dealing*-nya dengan *investment bank* sudah mencapai angka sekian kali) atau nasabah yang nilai transaksinya sangat besar sehingga merupakan *invisible asset* bagi *investment bank*.

2.2.1.5. ***Revenue Stream***

Aktivitas *investment bank* lebih banyak berkaitan dengan jasa/layanan daripada produk pinjaman secara fisik seperti layaknya bank komersial. Sehingga, sumber pendapatan yang diperoleh oleh *investment bank* juga lebih banyak berupa komisi (*fee*) atas fungsinya sebagai *underwriter*, *brokerage analyst*, *corporate advisory* dll.

2.2.1.6 ***Key Factor***

Peran penting *research coverage* dalam *investment bank* menunjukkan pentingnya fungsi SDM dalam *investment bank*. Analisis investasi yang mengerti prospek perekonomian, manajemen risiko, serta ahli keuangan dan *econometric* menjadi sangat diperlukan dalam operasional *investment bank*. Terkait kebutuhan SDM dalam *investment bank*, wallstreet menguraikan struktur *investment bank* menjadi tiga bagian yang setiap bagian memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa bank mampu men-*generate* uang

sebanyak mungkin, me-*manage* risiko dan operasional berjalan dengan baik beserta dengan jenis SDM yang dibutuhkan sebagai berikut¹⁸:

- i. **Front office:** men-*generate revenue* bagi bank yang terbagi menjadi tiga divisi utama :
 - *Investment banking*: membantu *clients* mendapatkan keuntungan dari pasar modal, menyediakan konsultasi bagi perusahaan yang akan melakukan merger dan akuisisi.
 - *Sales and trading*: bank atas nama pribadi maupun client membeli dan menjual produk (mulai dari komoditas sampai derivatif).
 - *Research: review companies and write reports about future earning prospect*. Institusi keuangan yang lain membeli laporan ini untuk melakukan analisis investasi internal.
 - Divisi-divisi lain yang mungkin dimiliki oleh investment banking di bagian front office: *commercial banking, merchant banking, investment management and global transaction banking*.
- ii. **Middle Office** mencakup SDM yang mempunyai kompetensi *Risk management, financial control, corporate treasury, corporate strategy, and compliance*. Target utama *middle office* adalah memastikan investment bank tidak berkomitmen dengan aktivitas-aktivitas yang lain yang dapat mengganggu "kesehatan" bank secara keseluruhan sebagai sebuah perusahaan. Dalam *capital raising*, ada interaksi yang signifikan antara *front office dan middle office* untuk memastikan bahwa perusahaan (*investment bank*) tidak menanggung risiko terlalu banyak dalam *underwriting securities* tertentu.
- iii. **Back Office** merupakan *supporting sistem* untuk memastikan bahwa *front office* dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

Selain SDM, kekuatan utama yang harus dimiliki oleh *investment bank* adalah *Information Technology* (IT) yang canggih. Hal ini dikarenakan nasabah utama *investment bank* umumnya adalah masyarakat berpendidikan tinggi yang menginginkan efisiensi dan kemudahan akses layanan, *trading* yang dilakukan umumnya online termasuk pembayaran dan *settlement process*.

2.2.1.7. **Key Activity**

Aktivitas-aktivitas utama *investment bank* terbagi menjadi bagian-bagian berikut :

- *Underwriting*: IPO, *right issue* dan *bond issue*
- *Financial advisory: corporate finance, M&A, strategic sales, private placement*
- Unit Securitas: perantara pedagang efek (broker) saham dan obligasi yang melayani investor institusi dan retail (*securities trading* dan *brokerage analyst*)

¹⁸ *Investment Bank Organizational Structure*, <http://www.wallstreetprep.com/knowledge/investment-bank-organizational-structure/>, Accessed : 26 Juni 2012.

- Unit Bisnis *Investment Management*: mengelola dana nasabah (*fund*) dalam bentuk reksadana.
- *Treasury Service Unit*: lindung nilai mata uang asing (*hedging*)
- *Finance Unit*: service kegiatan sewa guna usaha, *leasing* dan anjak piutang (*factoring*).

Selain itu, *investment bank* juga bertindak sebagai konsultan bagi perusahaan yang memberikan *advice* terkait *corporate management*. Untuk itu *investment bank* juga memiliki unit riset/penelitian (*research coverage*) karena perannya sebagai konsultan dan *brokerage analyst*.

2.2.1.8. **Key Partner**

Partner kerja utama *investment bank* terlihat dalam sistem sindikasi dalam *underwriting* surat-surat berharga yang biasanya berupa bank swasta yang lain. Sindikasi ini terdiri dari mulai satu atau lebih *managing underwriter* dan mulai dari nol hingga seratus lebih anggota sindikasi tergantung pada besarnya nilai sekuritas yang akan di-*underwrite*¹⁹. Selain itu, kustodian yang berfungsi mengadministrasikan surat-surat berharga, regulator pasar modal dan *broker* adalah *key partner investment bank*.

2.2.1.9. **Cost Structure**

Komponen biaya terbesar dalam *investment bank* adalah biaya SDM dimana 2/3 dari total biaya *investment bank* adalah untuk biaya orang (SDM)²⁰. Hal ini disebabkan karena tingginya kualifikasi SDM dan aktifitas riset yang dilakukan agar *investment bank* dapat bersaing di tengah internasionalisasi pasar keuangan dunia.

Di Indonesia, belum ada aturan yang mengatur *investment bank* secara khusus, aturan yang ada baru mengatur mengenai perusahaan sekuritas/perusahaan efek. Peraturan mengenai perusahaan efek/perusahaan investasi terdapat dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor: 153 /PMK.010/2010 Tentang Kepemilikan Saham Dan Permodalan Perusahaan Efek. Peraturan ini merupakan peraturan pengganti dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 179/KMK.010/2003 tentang Kepemilikan Saham Dan Permodalan Perusahaan Efek. Dalam Pasal 4 PMK tersebut, terdapat ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

1. Perusahaan Efek yang menjalankan kegiatan sebagai Penjamin Emisi Efek wajib memiliki modal disetor paling sedikit sebesar Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).
2. Perusahaan Efek yang menjalankan kegiatan sebagai Perantara Pedagang Efek yang Mengadministrasikan Rekening Efek Nasabah wajib memiliki modal disetor paling sedikit sebesar Rp30.000.000.000,00 (tiga puluh miliar rupiah).

¹⁹ Jay R. Ritter. 2003. *Investment Banking And Securities Issuance. Handbook of the Economics of Finance. Elsevier Science B.V.*

²⁰ *New Revenue Streams in Investment Banking Transcript, Capital Markets Podcast Transcript.* <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Revenue-Streams-Banking-Transcript.pdf> Accessed : 26 Juni 2012.

3. Perusahaan Efek yang menjalankan kegiatan sebagai Perantara Pedagang Efek yang tidak Mengadministrasikan Rekening Efek Nasabah wajib memiliki modal disetor paling sedikit sebesar Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
4. Perusahaan Efek yang menjalankan kegiatan sebagai Manajer Investasi wajib memiliki modal disetor paling sedikit sebesar Rp25.000.000.000,00 (dua puluh lima miliar rupiah).
5. Perusahaan Efek yang menjalankan kegiatan sebagai Penjamin Emisi Efek dan Manajer Investasi wajib memiliki modal disetor paling sedikit sebesar Rp75.000.000.000,00 (tujuh puluh lima miliar rupiah).
6. Perusahaan Efek yang menjalankan kegiatan sebagai Perantara Pedagang Efek yang Mengadministrasikan Rekening Efek Nasabah dan Manajer Investasi wajib memiliki modal disetor paling sedikit sebesar Rp55.000.000.000,00 (lima puluh lima miliar rupiah).

Peraturan mengenai keanggotaan perusahaan efek bagi asing di Indonesia juga dinilai longgar karena perusahaan sekuritas asing dapat menjadi Anggota Bursa di Indonesia secara langsung dengan kepemilikan 100%, sedangkan di negara lain seperti di China, pemerintahnya menetapkan bahwa jika perusahaan sekuritas asing ingin menjadi Anggota Bursa di pasar saham China, mereka harus menggandeng perusahaan lokal dulu (melakukan *joint venture*) dan kepemilikannya di perusahaan tersebut juga dibatasi hanya maksimal 33 persen²¹.

2.2.2. Commercial Banking

Bank komersial adalah apa yang disebut orang dengan kata “bank” yaitu badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak²². Dalam literatur, *commercial bank* disebutkan sebagai *normal banking services at either or both retail and/or wholesale levels* (layanan normal perbankan baik pada level retail/kecil maupun pada level perusahaan/*wholesale*/besar).

2.2.2.1. Customer Segment

Bank komersial adalah salah satu model bisnis bank yang paling umum dan paling banyak ditemui baik di Indonesia maupun di berbagai negara. Segmen nasabah bank komersial bermacam-macam dan secara umum didefinisikan sebagai semua orang atau entitas yang membutuhkan layanan perbankan mulai dari tabungan, pinjaman, jasa-jasa pembayaran dan perdagangan luar negeri serta layanan-layanan yang lain (layanan perbankan secara umum). Namun literatur menyebutkan bahwa *customer* utama dari bank komersial adalah *business (small and medium-sized businesses)* dan *individual customer*.

²¹ Rheza Andhika Pamungkas, “Sekuritas Asing Terlalu Mudah Jadi Anggota Bursa!”, Minggu, 8 Agustus 2010. Available from : <http://economy.okezone.com/read/2010/08/08/278/360796/sekuritas-asing-terlalu-mudah-jadi-anggota-bursa> , diakses pada Mei 2012.

²² Booklet Perbankan Indonesia, tahun 2010

2.2.2.2. *Value Proposition*

Bank komersial memiliki produk dan layanan yang beragam untuk berbagai segmen nasabah. Oleh karenanya, hal itu menjadi keunggulan (*value proposition*) yang ditawarkan yakni produk dan layanan yang beragam, dengan prosedur relatif sederhana dan mudah.

Ada 2 jenis fungsi layanan yang diberikan oleh bank komersial yaitu:

- *Primary Banking*: Fungsi pendanaan dan pembiayaan Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu
- *Secondary Banking*: Fungsi agency dimana pendapatan bank diperoleh dari *fee based income*

2.2.2.3. *Delivery Channel*

Channel yang digunakan oleh bank komersial untuk menjangkau segmen nasabahnya adalah *account representatives* dan *sales people*. Selain itu, untuk nasabah yang berupa pemerintah dan korporasi *channel* yang digunakan biasanya berupa B2B atau B2C. *Internet banking* dan cabang juga merupakan jenis *channel* yang paling banyak digunakan oleh komersial bank. *Internet banking* utamanya ditujukan untuk nasabah yang memahami teknologi yang mementingkan efisiensi dan kecepatan dalam transaksi.

2.2.2.4. *Customer Relationship*

Customer priority merupakan salah satu dari cara yang umum yang dilakukan oleh bank komersial untuk menjaga hubungan baik dengan nasabahnya terutama nasabah potensial yang banyak menempatkan dana di bank komersial tersebut. Selain itu program hadiah, *special rate* dan *special pricing* bagi nasabah yang sering melakukan transaksi dengan bank juga merupakan cara-cara untuk menjaga hubungan baik dengan nasabah yang dilakukan oleh bank komersial.

2.2.2.5. *Revenue Stream*

Aliran kas bagi bank komersial terutama berasal dari margin suku bunga yang berasal dari *spread* bunga pinjaman dan bunga tabungan. Selain itu, pendapatan juga berasal dari komisi atas jasa-jasa yang dilakukan oleh bank komersial, seperti jasa *remittance* (pembayaran), *trade service* (L/C), jasa *leasing* dan sebagainya.

2.2.2.6. *Key Resources*

Sumber daya yang penting bagi bank komersial bisa beragam mulai dari bank induk yang sudah besar di tingkat global dan domestik serta dukungannya berupa jaringan IT, *office channeling* dan dukungan yang lain. Jika bank komersial ini merupakan bank pemerintah, maka dukungan pemerintah dalam bentuk penempatan dana, dukungan modal dan dukungan-dukungan non keuangan merupakan sumber daya yang sangat penting. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, memiliki etos kerja yang tinggi serta sistem

teknologi informasi yang canggih juga merupakan sumber daya penting bagi bank komersial.

2.2.2.7. **Key Activity**

Kegiatan yang dilakukan oleh bank komersial antara lain menyediakan pinjaman untuk dan menghimpun dana dari *individual* dan *business* (*small* dan *large*), membeli obligasi pemerintah atau korporasi. Aktivitas yang melibatkan nasabah *business* diantaranya: *Basic accounts such as savings and checking*, *Lending money for real and capital purchases*, *Lines of credit*, *Letters of credit*, *Lockbox services*, *Payment and transaction processing*, *Foreign exchange* ²³. Produk-produk bank komersial diantaranya : Bank Akseptasi, Pinjaman Konsumen seperti KPR, KKB, multiguna dan produk investasi umum seperti Rekening Tabungan, Deposito.

Kebanyakan bank komersial membagi aktivitas mereka menjadi dua yakni *retail consumer banking* dan *wholesale banking*. Dimana *retail* lebih ditujukan untuk konsumen individu sedangkan *wholesale banking* lebih ditujukan untuk nasabah korporasi dan pemerintah.

Bank Komersial juga memberikan layanan *merchant services* yakni layanan pada *company's credit* dan *debit card transactions*, seringkali dengan *fee* yang lebih rendah daripada ketika bank yang bersangkutan memberikan layanan bank yang lain, misalnya *deposits and loans*. Bank komersial juga dapat menyediakan layanan *leasing* alat-alat berat bagi perusahaan.

Beberapa bank komersial memiliki layanan tambahan yakni menyediakan layanan yang *customized* untuk nasabah *High Net Worth Individual* (HNWI) melalui layanan *Wealth management* atau Layanan Prioritas.

Selain semua layanan tambahan di atas, bank komersial juga memiliki beberapa layanan tambahan yang biasanya dilakukan oleh *investment bank* misalnya *investment advisory services*, *corporate finance consulting*, *custodial services for estates and trusts* (memfasilitasi transaksi estate sebagai wali amanat), *safekeeping of securities and other valuable items*, and *money transfer services*.

2.2.2.8. **Key Partner**

Partner kerja utama bank komersial adalah perusahaan *merchant* terutama terkait dengan produk-produk dan layanan konsumtif. Bank swasta lain dalam proyek sindikasi, serta perusahaan IT terkait dengan kebutuhan bank komersial yang tinggi terhadap teknologi yang canggih dan aman.

2.2.2.9. **Cost Structure**

Komposisi biaya yang besar dalam bank komersial adalah biaya personalia (SDM) terkait berbagai layanan yang disediakan oleh bank komersial sehingga membutuhkan SDM dalam jumlah yang banyak.

²³ [Justin Pritchard](#), *What is a Commercial Bank?*.

<http://banking.about.com/od/businessbanking/a/commercialbank.htm>. Accessed: 26 Juni 2012.

2.2.3. Universal Banking

Universal banking merupakan kombinasi antara *investment bankng* dan *commercial banking*. *Universal banking* merupakan model bisnis bankyang menyediakan berbagai layanan perbankan dan jasa keuangan kepada nasabahnya, tidak terbatas pada tabungan, deposito, kredit atau produk dan jasa yang umumnya ada di bank komersial, tetapi juga melakukan aktivitas investasi sebagaimana bank investasi. *Universal banking* disebut juga dengan *supermarket banking/financial supermarket*²⁴

Di Eropa, istilah universal banking lebih populer dibandingkan dengan di Amerika Serikat karena peraturan yang ketat terkait perbankan di Amerika. Di Eropa, universal banking diperbolehkan untuk melakukan aktivitas sebagai *commercial banking* dan *investment banking*, sedangkan di Amerika ada pemisahan yang jelas antara *investment banking* dan *commercial banking*. Aturan utama yang melarang adanya universal banking di Amerika adalah 1933 Glass-Steagall Act, yang memisahkan *commercial banking* dan *investment banking*. Aturan yang lain adalah Bank Holding Company Act dan National Bank Act yang melakukan pencegahan bagi perbankan untuk menawarkan layanan asuransi, broker real estate dan produk-produk keuangan yang lain.

2.2.3.1. *Customer Segment*

Nasabah bank universal terdiri dari berbagai segmen karena lengkapnya produk dan layanan yang diberikan oleh model bisnis bank jenis ini. Segmen nasabah bank universal mulai dari perorangan (dengan berbagai latar belakang ekonomi), entitas bisnis (kecil,besar/korporasi), pemerintah, dan semua entitas yang membutuhkan layanan jasa keuangan/ *financial services*.

2.2.3.2. *Value Proposition*

Kelengkapan produk dan layanan yang diberikan oleh bank universal menjadi salah satu value proposition yang dimiliki dan ditawarkan oleh model bisnis bank jenis ini. Kelengkapan ini memudahkan nasabahnya untuk hanya menggunakan satu bank dalam berbagai transaksi yang dibutuhkannya sehingga lebih efisien. Bagi bank universal, penyediaan produk dan layanan yang lengkap akan memberikan *economic of scale*²⁵ sehingga lebih efisien dalam biaya operasional sehingga biaya yang dibebankan kepada nasabah juga lebih rendah.

2.2.3.3. *Channel*

Banyak *channel* yang digunakan oleh bank universal, disesuaikan dengan segmen yang ingin disasar. *Channel* B2B digunakan untuk menjangkau nasabah korporasi dan pemerintah. B2C digunakan untuk menjangkau nasabah perorangan/individual atau *small business*. Begitu dengan *sales force/sales person*. Selain itu, ATM dan cabang masih menjadi *channel* yang *common* untuk digunakan oleh bank universal.

²⁴ *Understanding Universal Banking, Articles from General Knowledge Today*, 22 April 2011. <http://www.gktoday.in/understanding-universal-banking/>, Accessed : 27 Juni 2012.

²⁵ *Ibid.*

2.2.3.4. *Customer Relationship*

Seperti halnya di bank komersial, cara yang dilakukan bank universal untuk menjaga hubungan baik dan menjaga loyalitas nasabahnya adalah dengan adanya layanan *customer priority* bagi nasabah yang banyak menempatkan dana di bank dan sering melakukan transaksi dengan bank universal. *Special rate* dan *special pricing* juga diberikan untuk nasabah korporasi dan nasabah pemerintah yang melakukan penempatan dana dan transaksi dalam nominal yang besar.

Selain itu, keberadaan bank universal dalam mendukung acara-acara atau *event* yang diselenggarakan oleh nasabahnya juga merupakan salah satu bentuk cara menjaga hubungan baik dengan nasabahnya. Program hadiah merupakan cara lain yang digunakan untuk menjaga loyalitas nasabah terutama untuk nasabah individual yang penempatan dananya sudah mencapai sejumlah nominal tertentu.

2.2.3.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan dari bank universal dapat berasal dari margin suku bunga (*interest rate spread*) atas fungsinya dalam menyediakan produk dan layanan laykanya bank komersial serta berupa *fee* atau komisi atas fungsinya memberikan layanan-layanan layaknya bank investasi (*investment bank*).

2.2.3.6. *Key Resources*

Sumber daya atau kekuatan paling penting bagi bank universal adalah variatifnya produk dan layanan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh nasabahnya yang beraneka ragam. Untuk itu inovasi produk dan layanan melalui riset dan pengembangan merupakan hal yang strategis bagi universal banking. Selain beragamnya produk dan layanan, SDM kreatif dan memiliki banyak ide terkait pengembangan produk dan layanan juga menjadi kekuatan bagi bank universal.

2.2.3.7. *Key Activity*

Bank universal dalam aktivitasnya menggabungkan aktivitas bank komersial dan bank investasi. Selain itu bank universal juga melakukan aktivitas *insurance*, *underwriting securities*, melaksanakan transaksi sekuritas atas nama pihak ketiga atau atas nama dirinya sendiri. Bank universal bisa memiliki ekuitas pada suatu perusahaan termasuk juga perusahaan keuangan, memiliki hak suara atas kepemilikan ekuitas tersebut atau mewakili suara dari pihak ketiga yang mempercayakan kepadanya.

2.2.3.8. *Key partner*

Partner kerja bank universal ada bermacam-macam diantaranya adalah bank swasta lain terutama yang menjadi partner nya dalam proyek sindikasi, perusahaan *merchant* terutama untuk segmen *customer banking*.

2.2.3.9. *Cost Structure*

Komponen biaya utama adalah biaya SDM, pembangunan infrastruktur, IT.

Konsep bank universal masih menjadi perdebatan di berbagai literatur terkait dengan risiko dimana semua layanan perbankan dan layanan keuangan ditempatkan dalam satu atap. Berikut adalah analisis SWOT model bisnis *Universal Banking*:

1. *Strength*

- a. *Economic of Scale*- Keuntungan utama dari keberadaan bank universal adalah efisiensi ekonomi yang semakin besar berupa biaya yang lebih murah, output yang lebih banyak dan produk yang lebih baik. Hal ini berarti bahwa bank dapat menurunkan biaya rata-rata (*average cost*) sehingga dapat meningkatkan *spread* tingkat suku bunga jika bank ingin melakukan ekspansi skala operasi dan mendiversifikasi aktivitas.
- b. *Profitable diversions* - Dengan melakukan diversifikasi aktivitas, keahlian (*expertise*) yang ada saat ini dalam satu tipe layanan keuangan dapat digunakan oleh bank untuk memberikan layanan keuangan yang lain. Jadi diversifikasi membutuhkan biaya yang lebih rendah jika aktivitas itu dilakukan oleh satu kesatuan sebuah entitas daripada oleh entitas terpisah.
- c. *Resource Utilization* - Bank memiliki informasi terkait karakteristik risiko nasabahnya, yang dapat digunakan untuk menawarkan produk/layanan yang lain kepada nasabah yang sama.
- d. *Easy marketing on the foundation of Brand name* - Bank memiliki jaringan cabang yang ada saat ini yang dapat digunakan selayaknya "toko" untuk menawarkan dan menjual produk seperti asuransi, reksadana tanpa memerlukan *effort* pemasaran yang terlalu banyak dimana cabang dalam hal ini akan bertindak selayaknya bank induk. Dengan cara ini, bank dapat menjangkau nasabah di daerah terpencil tanpa membutuhkan banyak sumber daya atau agen.
- e. *One stop shopping* - Hal ini akan menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan kecepatan aktivitas ekonomi. Hal ini merupakan nilai positif baik bagi bank maupun bagi nasabah.
- f. *Investor friendly activities* - Manifestasi lain dari bank universal adalah kepemilikan saham oleh bank di suatu perusahaan. Kepemilikan saham bank di perusahaan peminjam merupakan signal bagi investor terkait kesehatan keuangan perusahaan tersebut. Apalagi ketika bank universal pemberi pinjaman memiliki posisi yang lebih baik untuk memantau aktivitas perusahaan peminjam

2. *Weakness*

- a. *Grey area of Universal Bank*-Perbedaan peraturan mengenai bank dan lembaga keuangan non bank/*Development Financial Institution* masih merupakan permasalahan bank universal di berbagai negara. Salah satunya adalah bahwa bank harus menyimpan sebagian DPK-nya untuk disimpan dalam bentuk *cash reserve* di Bank Sentral, sementara lembaga keuangan non bank tidak terkena peraturan tersebut.
- b. *No expertise in the long term lending*-Dalam kasus pemberian proyek keuangan tradisional dimana *Development Financial Institution* dapat melakukannya, transformasi menjadi sebuah bank tidak akan membuat perbedaan yang signifikan. Proyek keuangan dan proyek-proyek infrastruktur merupakan proyek jangka panjang dimana *Development Financial Institution* dapat memberikan pinjaman jangka panjang untuk hal itu, sehingga bertransformasi menjadi bank

bukan merupakan bantuan besar dalam pemberian bantuan jangka panjang. Dengan kata lain, tidak ada keistimewaan yang membedakan bank universal dengan *Development Financial Institution* dalam hal pemberian pembiayaan proyek infrastruktur atau pendanaan proyek jangka panjang yang lain.

- c. *Non Performing Assets (NPA) problem remained intact*-Risiko NPA di bank universal semakin bertambah seiring ekspansi yang dilakukan oleh bank universal dalam berbagai aktivitasnya.

3. *Threat*

Big empires -Bank universal akan menjadi bank terbesar dengan jumlah aset yang dimilikinya, *income level* dan profitabilitasnya dianggap akan menjadi "*price distorsion*" dalam perekonomian. Hal ini terkait *moral hazard* yang mungkin timbul dari bank universal yang memiliki berbagai informasi nasabah-nya serta diversifikasi usaha yang banyak.

4. *Opportunities*

- a. *To increase efficiency and productivity* - Di era liberalisasi, efisiensi dan produktivitas perbankan lebih penting dibandingkan dengan ukuran neraca. Kedua hal tersebut ditawarkan oleh bank universal.
- b. *To get more exposure in the global market* - Pesatnya persaingan bank dan lembaga keuangan yang lain secara global menuntut bank untuk mampu meningkatkan profitabilitasnya agar mampu bersaing dan menjadi bank terbaik di dunia atau di tingkat regional. Di sini, kehadiran bank universal diperlukan. Dengan banyaknya produk dan layanan yang ditawarkan oleh bank universal mulai dari *commercial banking functions* seperti *Mutual Funds, Merchant banking, Factoring, Insurance, credit cards, retail, personal loans* akan meningkatkan profitabilitas bank universal ini.
- c. *To eradicate the 'Financial Apartheid'* -bank universal dengan berbagai produk dan layanannya yang lengkap dan mampu menjangkau berbagai segmen nasabah serta cabangnya yang banyak yang tersebar di kota-kota dan desa-desa dinilai merupakan model bisnis bank yang sesuai untuk *financial inclusion*²⁶

2.2.4. Consumer Banking

Consumer Banking adalah kegiatan bank dimana produk dan layanan yang disediakan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan nasabah individual dengan tingkat pendapatan yang stabil. Di beberapa literatur consumer banking disamakan definisinya dengan *retail banking* atau *personal banking* or B2C (*Business to Customer*) banking.

2.2.4.1. *Customer Segment*

Segmen nasabah *consumer banking* adalah nasabah individual dan nasabah bisnis yang menginginkan produk dan layanan perbankan untuk keperluan konsumsi mereka.

²⁶ Sagar Patel. What universal banking can do for you. <http://www.scribd.com/doc/18996052/Universal-Banking>. Accessed : 27 Juni 2012.

2.2.4.2. *Value Proposition*

Keunggulan yang ditawarkan oleh *consumer banking* adalah kelengkapan produk konsumsi yang ditawarkan dengan proses yang mudah dan sederhana.

2.2.4.3. *Channel*

Channel yang umum digunakan oleh *consumer banking* adalah B2C, *online banking* dan cabang serta jaringan ATM.

2.2.4.4. *Customer Relationship*

Layanan *customer priority* untuk nasabah yang melakukan penempatan dana dalam jumlah besar, *call center* 24/7, program hadiah serta *special rate* dan *special pricing* untuk nasabah yang sering melakukan transaksi dengan bank merupakan bentuk-bentuk cara yang dilakukan oleh *consumer banking* untuk menjaga hubungan baik dengan nasabahnya.

2.2.4.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama *consumer banking* adalah margin antara suku bunga tabungan dan suku bunga pinjaman serta sebagian kecil *fee* atau komisi yang berasal dari layanan tambahan seperti layanan investasi atas permintaan nasabahnya dll.

2.2.4.6. *Key Resources*

Sumber Daya Manusia (SDM) masih menjadi sumber daya dan kekuatan utama bagi *consumer banking* terutama SDM yang memiliki mobilitas tinggi dan mampu menjangkau nasabahnya di berbagai daerah. Kelengkapan dan variasi produk juga merupakan kekuatan utama karena umumnya kebutuhan konsumsi nasabah jauh lebih banyak dan mendetail daripada kebutuhan-kebutuhan operasional bisnis.

2.2.4.7. *Key Activity*

Aktivitas utama *consumer banking* adalah layanan perbankan yang ditujukan secara langsung untuk *individual consumers* seperti *savings and checking accounts, personal installment loans, residential mortgages, auto financing, debit and credit cards, car loans, personal loans and wealth management, consumer real estate, debt consolidation/consolidation loan*.

2.2.4.8. *Key Partner*

Partner kerja *consumer banking* perusahaan *merchant* bisa berupa *supermarket, dealer*, perusahaan properti dll yang berkaitan dengan barang-barang konsumtif yang diperlukan oleh nasabahnya.

2.2.4.9. *Cost Structure*

Biaya personalia (SDM) masih mendominasi biaya *consumer banking*. Hal ini terutama karena SDM yang dibutuhkan adalah memiliki mobilitas tinggi dan dalam jumlah yang banyak.

2.2.5. Retail Banking

Retail banking atau Bank Retail adalah bank yang memfokuskan diri untuk memberikan pelayanan terutama kepada nasabah individu dan sektor usaha kecil dan menengah. *Retail banking* biasanya disediakan pelayanannya oleh *commercial banking*. *Retail banking* memfokuskan diri terutama pada *customer market*.

2.2.5.1. Customer Segment

Segmen nasabah dari bank retail adalah nasabah individual dan entitas bisnis kecil dan menengah. Ada beberapa literatur menyebutkan fokus bank retail lebih ke entitas bisnis/ industri kecil dan nasabah individu²⁷. *Small businesses* yang dilayani oleh bank retail adalah penjualan tahunan yang mencapai USD1 juta hingga USD20 juta. Sedangkan bisnis skala menengahnya adalah yang volume penjualannya antara USD100 juta sampai USD200 juta.

Di Indonesia, retail sering dikaitkan dengan industri Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Departemen Koperasi dan UKM menggolongkan masing-masing kelompok berdasarkan kriteria aset dan omzet yang terdapat dalam Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penggolongan Kelompok UKM

No	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1	USAHA MIKRO	Max 50 Jt	Max 300 jt
2	USAHA KECIL	> 50 jt - 500 jt	> 300 jt - 2,5 M
3	USAHA MENENGAH	> 500 jt - 10 M	> 2,5 M - 50 M

Selain berdasar Undang-undang tersebut, dari sudut pandang perkembangannya, Usaha Kecil Dan Menengah dapat dikelompokkan dalam beberapa kriteria Usaha Kecil dan Menengah yaitu²⁸:

- **Livelihood Activities**, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
- **Micro Enterprise**, merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.

²⁷ Role of Retail Banking. http://www.ehow.com/about_5077118_role-retail-banking.html, Accessed : 28 Juni 2012.

²⁸ Kriteria Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM). <http://galeriukm.web.id/news/kriteria-usaha-mikro-kecil-dan-menengah-umkm>, Diakses pada 28 Juni 2012.

- ***Small Dynamic Enterprise***, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
- ***Fast Moving Enterprise***, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

Sedangkan Bank Dunia (*World Bank*) mendefinisikan kriteria UMKM sebagai berikut:

1. ***Medium Enterprise***, dengan kriteria :
 - Jumlah karyawan maksimal 300 orang.
 - Pendapatan setahun hingga sejumlah USD15 juta.
 - Jumlah aset hingga sejumlah USD15 juta.
2. ***Small Enterprise***, dengan kriteria :
 - Jumlah karyawan kurang dari 30 orang
 - Pendapatan setahun tidak melebihi USD3 juta
 - Jumlah aset tidak melebihi USD3 juta
3. ***Micro Enterprise***, dengan kriteria :
 - Jumlah karyawan kurang dari 10 orang
 - Pendapatan setahun tidak melebihi USD100 ribu
 - Jumlah aset tidak melebihi USD100 ribu

2.2.5.2. ***Value Proposition***

Produk-produk yang ditawarkan oleh bank retail adalah *mass-market banking* (produk massal) yang menyediakan berbagai macam produk dan layanan seperti *personal banking services* seperti tabungan, deposito, kredit konsumen seperti KPR, KKB, multiguna, kartu kredit dll. *Mass-market* menjadikan biaya produksi lebih murah sehingga biaya yang dibebankan kepada nasabah juga lebih murah (*Economic Scale*).

Bank retail ditujukan untuk *one-stop shop* untuk berbagai layanan keuangan sebanyak yang bisa dilakukan oleh bank retail. Beberapa bank retail menyediakan juga layanan investasi seperti *wealth management, brokerage accounts, private banking and retirement planning*. Beberapa services tambahan ini biasanya dilakukan oleh pihak ketiga melalui *outsourcing* yang biasanya disebabkan oleh *regulatory reason*.

2.2.5.3. ***Channel***

Sarana-sarana yang banyak dilakukan oleh bank retail untuk menjangkau nasabah nya adalah *Automatic teller machines (ATMs), Virtual retail banking* yang dikenal dengan sebutan *online banking*, cabang/*branches* (masih menjadi *channel*/kunci bank retail) dan *telephone call centers*

2.2.5.4. *Customer Relationship*

Karena segmen utama bank retail adalah nasabah perorangan dan entitas bisnis kecil dan menengah, *channel* yang biasa digunakan adalah *Business to Customer* (B2C). Program hadiah juga merupakan *channel* yang populer digunakan oleh bank retail.

2.2.5.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama dan paling besar dari bank retail adalah *margin* suku bunga karena mayoritas kegiatannya adalah memberikan pinjaman dan menyediakan berbagai pembiayaan untuk nasabah individu dan bisnis kecil dan menengah.

2.2.5.6. *Key Resources*

Sumber daya utama bagi bank retail adalah SDM terutama SDM yang memiliki mobilitas tinggi untuk menjangkau entitas bisnis kecil dan menengah yang umumnya ada di daerah-daerah yang jauh dari perkotaan. Variasi dan inovasi produk juga merupakan kekuatan yang penting bagi bank retail karena kebutuhan nasabah individual umumnya lebih banyak dan lebih detail daripada nasabah korporasi misalnya. Selain kedua hal tersebut, teknologi informasi juga memegang peranan penting sebagai sumber daya dan kekuatan utama bank retail. Ukuran bank retail yang kecil (memilik cabang kurang dari 100) dan menengah (jumlah cabang 101-500) menuntut bank retail untuk menguatkan *online banking* yang membutuhkan teknologi yang modern dan aman. Hal ini penting sebagai pembeda dalam persaingan bank retail dan menjaga nasabah retail yang profitable²⁹.

2.2.5.7. *Key Activity*

Aktivitas bank retail adalah melakukan fungsi bank secara tradisional yakni menghimpun dan menyalurkan dana dari dan untuk nasabah individual, entitas bisnis kecil dan menengah. Untuk nasabah individual, bank retail menyediakan pembiayaan untuk konsumsi yang sifatnya individual misal kartu kredit, KPR, KKB, tabungan pendidikan dll. Untuk bisnis kecil dan menengah, bank retail menyediakan fasilitas seperti pengembangan dan pembangunan usaha bisnis yang baru, sistem penggajian (*payroll*) dll.

2.2.5.8. *Key Partner*

Partner kerja utama bank retail adalah perusahaan *merchant* (supermarket dan mall-mall besar) terkait penggunaan kartu kredit oleh nasabah individual. Perusahaan IT dan perusahaan yang lain juga merupakan partner kerja bank retail.

2.2.5.9. *Cost Structure*

Biaya terbesar di bank retail seperti halnya bank-bank dan entitas bisnis yang lain adalah biaya SDM, biaya *installment*, pengembangan dan perawatan IT.

²⁹ Retail Banking CRM: Road to Differentiation & Higher Profits. <http://www.infotech.com/research/retail-banking-crm-road-to-differentiation-higher-profits>. Accessed : 28 Juni 2012.

2.2.6. Corporate Banking

Corporate banking financing adalah bank yang melayani kebutuhan-kebutuhan korporasi untuk menunjang operasional bisnis mereka. Diantaranya adalah manajemen cash dan layanan banking yang lain yang biasanya menyesuaikan (*customized*) dengan kebutuhan korporasi. Produk dan layanan berkaitan dengan aktivitas peminjaman antara bank dengan client-nya. Dapat berupa *secure* dan *unsecured loan*, struktur transaksi keuangan yang sangat canggih dengan melibatkan banyak bank berbeda atau sindikasi dalam transaksi. *Corporate banking* juga menyediakan layanan transaksi perdagangan. Sering disebut dengan *wholesale banking* atau *B2B banking*³⁰. *Corporate banking* dapat berupa divisi di bank yang lebih banyak berkaitan dengan *deposits* dan *loans from corporations* dan *large businesses* (*corporate/wholesale banking*).

2.2.6.1. Customer Segment

Segmen utama *Corporate banking* adalah korporasi dan institusi besar seperti institusi pendidikan, pemerintah dll. Setiap bank memiliki kriteria dan ukuran yang berbeda untuk mendefinisikan nasabah yang tergolong ke dalam pembiayaan korporasi atau bukan.

2.2.6.2. Value Proposition

Keunggulan yang ditawarkan oleh *Corporate banking* adalah produk-produk dan layanan yang ditawarkannya disesuaikan (*customized*) dengan kebutuhan korporasi. Diantara produk dan layanan *Corporate banking* adalah pembiayaan alat berat bagi operasional korporasi, pembiayaan infrastruktur pemerintah, resi gudang, layanan *cash management*, *trade service* seperti L/C, kustodian dan perdagangan mata uang (*foreign exchange*) untuk kebutuhan korporasi.

2.2.6.3. Channel

Channel yang sering digunakan oleh *corporate banking* adalah B2B, layanan *customer priority*, cabang di dalam dan di luar negeri untuk menjamin keperluan bisnis nasabah di luar negeri.

2.2.6.4. Customer Relationship

Dalam menjalin relasi dengan *client*-nya, *corporate banking* biasanya lebih mengutamakan terhadap *fee-based customer* (*customer* yang membutuhkan layanan jasa) daripada *credit relationship customer* (yang memberikan *revenues* tidak terlalu tinggi kepada bank). Model ini disebut dengan *traditional credit-based corporate banking relationship*. Ke depan, model ini dianjurkan untuk berubah menjadi *transactional Model* dimana model ini menjadikan dan menganjurkan *traditional credit-based corporate banking relationship* sebagai alternatif model.

Traditional credit based corporate ke depan harus lebih diperhatikan karena selama ini bank mengenakan *cost* yang rendah terhadap *new customer*

sedangkan *existing customer* (yang sudah melakukan *repeated lending* berkali-kali) dikenakan *cost* yang tinggi. Padahal bank sudah memiliki dan memegang data *existing customer* (*legal assymetric information bank and customer*) yang sangat berguna untuk di-prospek dalam produk atau services bank yang lain di masa yang akan datang.

Pemberian bonus bagi nasabah korporasi yang loyal di akhir atau awal tahun. *Special rate* serta *special pricing* juga menjadi strategi yang dilakukan oleh *corporate banking* untuk menjaga loyalitas nasabahnya.

2.2.6.5. *Revenue Stream*

Sumber pendapatan dari *corporate banking* adalah margin suku bunga tabungan dan suku bunga pinjaman serta *fee* atau komisi dari beberapa layanan seperti layanan *trade service*, *international remittance*, bank kustodian, *lead manager* dalam proyek sindikasi dengan bank dan lembaga keuangan yang lain.

2.2.6.6. *Key Resources*

Sumber daya utama yang penting untuk *corporate banking* masih merupakan SDM yang memahami teori dan praktik investasi dan keuangan, manajemen risiko, ekonometri, analisis bisnis, memiliki kemampuan komunikasi dan jaringan yang luas terutama dalam mempresentasikan produk dan layanan kepada korporasi bonafit dan pemerintah. Teknologi Informasi juga tidak kalah penting mengingat tingginya kebutuhan korporasi terhadap layanan internet atau online banking yang feasible untuk diakses dimana saja transaksi bisnis dibutuhkan dan diharuskan untuk dilakukan.

2.2.6.7. *Key Activity*

Produk-produk yang disediakan oleh *corporate banking* adalah produk dan layanan yang diperlukan oleh korporasi diantaranya *cash management*, *commercial mortgages*, *working capital loans*, *leasing*, *trust services* dll.

2.2.6.8. *Key Partner*

Partner utama dari *corporate banking* adalah bank swasta lain terutama dalam sistem sindikasi pembiayaan proyek infrastruktur pemerintah yang biasanya membutuhkan dana dalam jumlah yang sangat besar. Dalam proyek pembiayaan infrastruktur tersebut pemerintah selain sebagai nasabah/*client* juga bertindak sebagai partner karena proyek-proyek infrastruktur dan pembangunan tersebut membutuhkan pemerintah sebagai penjamin terlaksananya proyek tersebut sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.

2.2.6.9. *Cost Structure*

Biaya-biaya yang menjadi sumber pengeluaran *corporate banking* adalah biaya personalia terkait kualifikasi yang cukup tinggi atas SDM yang dibutuhkan oleh *corporate banking*, dan biaya sindikasi mulai dari meng-*hire* bank lain untuk ikut dalam proyek sindikasi tersebut hingga urusan administrasi dalam proyek sindikasi.

2.2.7. Community Banking

Community bank memiliki dua karakter kunci yakni berukuran kecil dan hampir semua aktivitasnya diperuntukkan untuk komunitas lokal dimana *community bank* beroperasi³¹. Analisis perbankan khususnya di Amerika Serikat mendefinisikan *community bank* sebagai bank yang dimiliki organisasi dengan total aset banknya tidak lebih dari US\$ 1 triliun.

2.2.7.1. Customer Segment

Segmen nasabah *community bank* adalah *small business* dan sektor pertanian atau secara umum adalah komunitas lokal dimana *community bank* beroperasi³².

2.2.7.2. Value Proposition

Diantara keunggulan yang ditawarkan oleh *community banking* adalah produk dan layanan yang *customized*/disesuaikan dengan kebutuhan komunitas lokal dimana bank beroperasi. Selain itu, *community bank* juga beroperasi berdasarkan nilai-nilai atau prinsip yang dianut oleh sebuah komunitas sehingga menguntungkan komunitas tersebut karena nilai-nilai ini biasanya didasarkan pada nilai-nilai sosial dan moral yang berlaku. Skema kredit/pembiayaan yang mudah dan sederhana serta tingkat suku bunga yang disesuaikan dengan keadaan sosial ekonomi komunitas tersebut merupakan keunggulan lain yang dimiliki dan ditawarkan oleh *community bank*. Sistem jemput bola/ *direct selling* merupakan keuntungan yang lain bagi masyarakat/komunitas lokal karena masyarakat dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan selengkap dan sedetail mungkin dari *direct selling* ini.

2.2.7.3. Channel

Sistem *direct selling/Business to Consumer* dengan mendatangi langsung target nasabah merupakan channel yang populer yang digunakan oleh *community bank*.

2.2.7.4. Customer Relationship

Dalam menyediakan pinjaman atau pembiayaan bagi entitas bisnis kecil dan pertanian skala kecil, *community bank* pada umumnya melengkapi layanan ini dengan pendampingan dalam keberlangsungan usaha nasabah tersebut. Pendampingan ini juga merupakan suatu bentuk cara menjaga hubungan baik dengan nasabah nya. Selain itu, untuk mempertahankan loyalitas nasabah, *community bank* biasanya memberikan *special rate* atau diskon suku bunga bagi nasabah yang sering melakukan transaksi bisnis dengan *community bank* bank ini.

³¹ George A. Kahn et.al. 2003. *The Role of Community Banks in the U.S. Economy. Economic Review Second Quarter 2003*. <http://www.kc.frb.org/Publicat/econrev/Pdf/2q03keet.pdf>, Accessed : 28 Juni 2012.

³² *Community Banking Facts. Independent Community Bankers of America (ICBA)*. <http://www.icba.org/files/ICBASites/PDFs/cbfacts.pdf>, Accessed : 28 Juni 2012.

2.2.7.5. *Revenue Stream*

Sumber pendapatan *community bank* utamanya berasal dari margin suku bunga tabungan dan suku bunga pinjaman yang diberikan. Margin ini yang diterapkan oleh *community bank* ini biasanya dalam jumlah yang besar karena *community bank* lebih menekankan pemberian layanan yang dibutuhkan oleh komunitas lokal sesuai dengan yang mereka butuhkan dimana mereka tidak terlalu memperhatikan tingkat suku bunga yang dibebankan. Terpenuhinya kebutuhan, proses yang mudah dan sederhana lebih menjadi perhatian bagi mereka.

2.2.7.6. *Key Resources*

Sumber daya dan kekuatan utama bagi *community bank* adalah SDM yang memiliki mobilitas tinggi untuk menjangkau target nasabah yang biasanya terletak di daerah dengan akses yang tidak mudah. Selain itu SDM yang dibutuhkan juga harus memiliki kemampuan untuk “merangkul” dan “mendampingi” segmen nasabah bisnis kecil dan pertanian skala kecil dalam pelaksanaan operasional bisnis mereka.

2.2.7.7. *Key Activity*

Selayaknya bank komersial, *community bank* melakukan aktivitas tradisional bank yakni melakukan penghimpunan dana dan menyalurkan kembali dana kepada segmen nasabah yang menjadi target. Selain itu, *community bank* dimungkinkan untuk melakukan pelayanan jasa (*fee based activities*) seperti jasa transfer uang, *remittance* jika segmen nasabah yang disasar adalah komunitas tenaga kerja luar negeri.

2.2.7.8. *Key Partner*

Partner utama *community bank* adalah masyarakat/komunitas lokal yang sekaligus juga segmen nasabahnya. Dukungan komunitas lokal ini sangat penting untuk menjamin keamanan dan keberlangsungan operasional bisnis *community bank*. Keberadaan pemerintah lokal juga menjadi hal yang sangat penting bagi *community bank*.

2.2.7.9. *Cost Structure*

Struktur biaya *community bank* utamanya didominasi oleh biaya SDM karena jumlah SDM yang diperlukan dalam jumlah banyak serta memiliki mobilitas tinggi sehingga *community bank* harus menyediakan fasilitas agar mobilitas tinggi ini dapat terpenuhi.

2.2.8. *Development Banking*

Bank Pembangunan adalah *Development Financial Institution* (DFIs) yang ditunjukkan dan diamanatkan oleh pemerintah (*multi government/countries*) untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan ekonomi nasional.

Bank pembangunan memiliki ciri/karakteristik utama sebagai berikut:

- Bank pembangunan tidak menerima tabungan dari masyarakat selayaknya bank komersial dan lembaga keuangan yang lain yang operasionalnya sangat tergantung pada mobilitas dana dari dan ke masyarakat.
- Bank pembangunan adalah institusi keuangan khusus yang menyediakan fasilitas pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang untuk mendanai proyek pembangunan dan proyek infrastruktur pemerintah serta industri strategis perusahaan swasta dan perusahaan pemerintah.
- Bank pembangunan adalah *multipurpose financial institution*. Selain menyediakan bantuan keuangan, institusi ini juga melakukan *promotional activities* yakni membantu perusahaan melaksanakan proyek pembangunan strategis mulai dari tataran konsep hingga tataran teknis pelaksanaan/operasional.
- Bank pembangunan menyediakan bantuan dana baik untuk insitusi swasta maupun institusi publik.
- Peranan bank pembangunan adalah sebagai *gap filler*. Ketika bantuan dana maupun bantuan *managerial* dari sumber lain tidak mampu memenuhinya, maka bank pembangunan hadir untuk melakukan bantuan/pendanaan keuangan dan *managerial assistance* ini.
- Bank pembangunan terutama ditujukan untuk meng-akselerasi pembangunan/pertumbuhan nasional. Bank pembangunan membantu industrialisasi secara khusus dan pertumbuhan ekonomi secara umum.
- Tujuan utama dari bank ini adalah memenuhi kepentingan public/pelayanan public bukan memaksimalkan keuntungan.
- Bank pembangunan merespon kebutuhan sosial ekonomi.

2.2.8.1 *Customer Segment*

Segmen nasabah utama bank pembangunan adalah pemerintah pusat dan daerah guna pembiayaan proyek-proyek pembangunan dan proyek-proyek infrastruktur serta korporasi. Utamanya, korporasi yang melakukan bisnis yang sifatnya strategis yang menguasai hajat hidup orang banyak seperti perusahaan energi, perusahaan pertambangan, pertanian dll.

2.2.8.2. *Value Proposition*

Keunggulan yang ditawarkan oleh bank pembangunan adalah juga yang merupakan produk dan layanan dari bank ini yakni pembiayaan jangka panjang untuk proyek-proyek pembangunan pemerintah dan industri strategis. Bank Pembangunan harus mampu memenuhi dan mengikuti kebutuhan sosial ekonomi nasional yang menghubungkannya secara langsung dengan pertumbuhan dan perbaikan ekonomi nasional.

2.2.8.3. *Channel*

Channel yang umum digunakan oleh bank pembangunan adalah *business to business* (B2B) karena segmen nasabah dari bank pembangunan sendiri adalah korporasi dan pemerintah yang mengutamakan profesionalisme.

2.2.8.4. *Customer Relationship*

Cara yang umum dilakukan oleh bank pembangunan untuk menjaga hubungan baik dan loyalitas nasabahnya adalah pemberian *special rate* dan *special pricing* untuk nasabah yang sudah melakukan transaksi/jasa layanan bank pembangunan untuk kesekian kalinya.

2.2.8.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama bagi bank pembangunan adalah *fee based income* atas layanan yang diberikannya seperti *managerial assistance*, *fee* atas perannya sebagai *lead manager* dalam proyek sindikasi serta jasa-jasa layanannya. Sumber pendapatan yang lain bisa berupa subsidi dari pemerintah karena bank ini terbentuk atas nama pemerintah.

2.2.8.6. *Key Resources*

Sumber daya atau kekuatan utama bank pembangunan adalah (i) modal yang sangat besar karena pembiayaan-pembiayaan mega proyek membutuhkan pembiayaan dalam jumlah yang besar, (ii) dukungan pemerintah (*group of countries*) dan (iii) SDM yang menguasai konsep dan praktik investasi, analisa/manajemen risiko karena proyek-proyek yang didanai adalah proyek-proyek jangka panjang yang rawan risiko.

2.2.8.7. *Key Activity*

Aktivitas utama bank pembangunan adalah penyediaan pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang untuk membiayai proyek-proyek pembangunan dan proyek infrastruktur pemerintah serta pelaksanaan proyek-proyek strategis oleh perusahaan milik swasta ataupun milik pemerintah. Selain itu, dalam menjalankan kegiatannya dan memenuhi prinsip kehati-hatian, bank pembangunan juga menyediakan layanan *managerial assistance* selama pelaksanaan proyek yang didanainya serta *screening project* berdasarkan risiko, profitabilitasnya, serta komponen-komponen yang lain sebelum pembiayaan atas proyek tersebut disetujui.

2.2.8.8. *Key partner*

Partner kerja yang sangat penting dan terutama bagi bank pembangunan adalah pemerintah yang sekaligus juga merupakan nasabahnya. Pemerintah sebagai partner karena penjaminan atas keamanan dan keberlangsungan proyek sangat bergantung pada pemerintah terkait kondisi sosial, politik dan ekonomi. Lembaga keuangan yang lain baik milik pemerintah ataupun milik swasta juga menjadi partner penting bagi bank pembangunan terkait sistem sindikasi pembiayaan proyek yang mungkin dilakukan.

2.2.8.9. *Cost Structure*

Komponen biaya bank pembangunan yang cukup besar adalah *sunk cost* (biaya hangus) dalam perekrutan bank swasta atau bank pemerintah terkait dengan *cofinancing* proyek-proyek besar. Biaya akan tetap keluar dalam keadaan bank swasta menerima *cofinancing* tersebut atau tidak. *Sunk cost* juga keluar ketika *screening project* dimana misalnya dalam membiayai

proyek pertambangan, ternyata lahan yang ditarget tidak memiliki kandungan bahan tambang seperti yang diperhitungkan dalam *screening project*. Biaya yang besar juga dikeluarkan dalam mengakuisisi proyek baru terutama proyek strategis misalnya bank pembangunan harus membiayai pembangunan pabrik baja nasional, dalam hal ini dana yang dibutuhkan tidak saja dana untuk membangun bangunan fisik tetapi juga dana untuk menganalisa prospek dan profitabilitas industri tersebut ke depan. Selain itu, komponen biaya yang tidak kalah penting adalah biaya sindikasi proyek dan biaya SDM karena tingginya kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk berlangsungnya operasional bank pembangunan.

2.2.9. Agricultural Banking

Bank pertanian adalah salah satu *Development Financial Institution* (DFIs) yang ditunjuk atau dimandatkan oleh pemerintah untuk memberikan pinjaman/pendanaan sektor pertanian guna mendukung ketahanan pangan nasional.

2.2.9.1. *Customer Segment*

Segmen nasabah bank pertanian adalah sektor usaha pertanian dari berbagai skala serta sektor usaha yang berkaitan dengan pertanian seperti agrobisnis dan agroindustri.

2.2.9.2. *Value Proposition*

Salah satu keunggulan yang ditawarkan oleh bank pertanian adalah tingkat suku bunga yang lebih rendah. Hal ini dikarenakan strategisnya sektor yang menjadi fokus bisnis bank pertanian.

2.2.9.3. *Channel*

Retail agent, business to customer (B2C), kantor cabang dan unit-unit layanan pembiayaan pertanian masih merupakan *channel-channel* yang digunakan oleh bank pertanian untuk menjangkau segmen nasabahnya.

2.2.9.4. *Customer Relationship*

Bank pertanian memberikan diskon suku bunga/*special rate* untuk nasabahnya yang melakukan peminjaman hingga kesekian kalinya (*retention lending*). Bantuan teknis (*technical assistance*) juga menjadi salah satu *channel* untuk menjaga hubungan dengan nasabah.

2.2.9.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama bagi bank pertanian adalah margin suku bunga tabungan dan suku bunga pinjaman. Sumber pendapatan yang lain bisa berupa subsidi dari pemerintah karena bank ini terbentuk atas nama pemerintah/atas mandat dari pemerintah.

2.2.9.6 *Key Resources*

Kekuatan atau sumber daya utama bagi bank pertanian adalah fitur produk yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan sektor pertanian dan sektor terkait. SDM juga memegang peranan penting bagi bank pertanian terutama SDM yang memiliki keahlian konsep dan praktis dalam pembiayaan pertanian yang dianggap berisiko. SDM yang memiliki pengetahuan dalam bidang pertanian juga sangat dibutuhkan dalam bank pertanian.

2.2.9.7. *Key Activity*

Aktivitas utama bank pertanian adalah menyediakan pinjaman/pembiayaan untuk sektor pertanian dan sektor terkait berjenis *short term* dan *medium term loan* atau *long term loans* dengan jatuh tempo waktunya 3 tahun³³.

2.2.9.8. *Key partner*

Partner kerja utama bank pertanian adalah pemerintah pusat dan daerah dalam hal ini Departemen Pertanian terkait data-data pertanian guna penyaluran pembiayaan sektor pertanian dan sektor-sektor terkait. Asosiasi pertanian yang ada di daerah-daerah juga merupakan partner yang penting guna efektivitas penyaluran kredit sesuai kebutuhan para petani dan pelaku sektor usaha terkait.

2.2.9.9. *Cost Structure*

Struktur biaya bank pertanian terdiri dari biaya untuk memperoleh nasabah baru yang tersebar di daerah-daerah dan jauh dari kemudahan akses perkotaan.

2.2.10. *Cooperative Banking*

Konsep bank ini muncul dengan latar belakang terjadinya krisis yang menimpa bank-bank di berbagai negara dengan *tagline Bigger is not always better* terutama dalam soal biaya, oleh karenanya model bisnis bank ini memanfaatkan konsep *economies of scale*. Bisnis model bank ini beroperasi berdasarkan prinsip koperasi dimana ada anggota dengan simpanan dan iuran anggotanya. Anggota dari *cooperative bank* adalah *local residents* dan *small and medium-sized enterprises* (SME). Di beberapa negara *cooperatives banking* diawasi/disupervisi langsung oleh pemerintah

2.2.10.1. *Customer Segment*

Pada awalnya segmen nasabah utama *cooperative banking* adalah *purely retail dan small business*. Namun seiring dengan perkembangannya, *cooperative banking* juga merambah corporate banking seperti yang terjadi pada Rabo bank, *cooperative banking* asal Belanda yang sekarang menjadi bank besar dan tersohor di seluruh dunia.

³³ Delbert Fitchett. 1999. *Bank For Agriculture And Agricultural Cooperatives (BAAC), Thailand (Case Study)*.

2.2.10.2. ***Value Proposition***

Keunggulan yang ditawarkan oleh *cooperative banking* adalah beroperasi berdasarkan prinsip koperasi dimana ada prinsip kekeluargaan dan kegotongroyongan dalam prinsip tersebut. Selain itu, skema kredit yang mudah dan sederhana serta bunga kredit yang rendah juga menjadi merupakan keunggulan yang ditawarkan oleh *cooperative banking*.

2.2.10.3. ***Channel***

Channel yang digunakan *cooperative banking* untuk menjangkau segmen nasabahnya diantaranya adalah B2C (*Business to Customer*) dan kantor cabang.

2.2.10.4. ***Customer Relationship***

Pendekatan personal (*personal touch*) merupakan bentuk cara menjalin hubungan baik dengan nasabah yang umum dilakukan oleh *cooperative banking*. Hal ini juga merupakan salah satu bentuk/representasi prinsip kekeluargaan dalam *cooperative banking*.

2.2.10.5. ***Revenue Streams***

Sumber pendapatan *cooperative banking* adalah tingkat suku bunga yang diperoleh dari margin, penyertaan dana dari anggota (*retained earning*), serta *fee based income* untuk beberapa layanan jasa untuk anggotanya.

2.2.10.6. ***Key Resources***

Kekuatan atau sumber daya utama bagi *cooperative banking* bank adalah anggota nya sebagai sumber modal dan sebagai *stakeholder* utama *cooperative banking*. *Economies of scale* dan rendahnya biaya juga menjadi keunggulan dari *cooperative banking*.

2.2.10.7. ***Key Activity***

Aktivitas bisnis yang dilakukan oleh *cooperative banking* diantaranya adalah penghimpunan dana dari anggotanya menyalurkannya kembali kepada anggota dan non anggota untuk keperluan bisnis dan konsumsi serta menyediakan jasa-jasa seperti *leasing*, *factoring*, *insurance* dan *investment funds*.

2.2.10.8. ***Key Partner***

Partner utama *cooperative banking* adalah anggota dan komunitas lokal dimana *cooperative banking* beroperasi.

2.2.10.9. *Cost Structure*

Biaya terbesar adalah biaya operasional cabang, staff dan sumber daya yang lain untuk me-*manage* aset dan dana yang dimiliki/dipercayakan oleh anggotanya untuk kemanfaatan sebesar-besarnya bagi anggota.

2.2.11. **Social Banking**

Social banking sering disebut juga *ethical banking*, yaitu bank yang beroperasi untuk tujuan sosial dan atau lingkungan dari proyek-proyek yang dibiayai. *Social Banking/Ethical Banking* menonjolkan prinsip-prinsip transparansi, keadilan, konsumerisme etis memiliki tata nilai (*code*) yang komprehensif. *Social Banking/Ethical Banking* merupakan salah satu bentuk model bisnis perbankan alternatif, *Islamic Banking* sering juga disebut-sebut sebagai salah satu model bisnis dari *social banking*.

2.2.11.1. *Customer Segment*

Segmen nasabah bank sosial adalah individu/entitas yang ingin melakukan proyek-proyek sosial, lingkungan dan memiliki efek keberlanjutan. Selain itu segmen nasabah bank sosial adalah korporasi/perusahaan yg tidak memiliki reputasi negatif terkait efek lingkungan yang ditimbulkan oleh usahanya. Selain itu, bank sosial juga dikaitkan dengan orientasinya yang ditujukan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat miskin seperti yang dilakukan oleh *Grameen bank* di Bangladesh.

2.2.11.2. **Value Proposition**

Bank sosial jika dipahami sebagai bank yang berorientasi sosial maka bank ini menawarkan *financial Inclusion*, mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat miskin karena kemampuannya untuk menjangkau masyarakat yang *unbankable*, skema kredit yang mudah/simple serta bunga rendah. Selain itu jika bank ini membiayai proyek-proyek berorientasi lingkungan dengan manfaat yang berkelanjutan yang dirasakan masyarakat, maka bank ini ikut serta dalam meningkatkan perbaikan kualitas hidup masyarakat luas.

2.2.11.3. *Channel*

Channel yang digunakan bank sosial adalah untuk menjangkau segmen nasabahnya diantaranya adalah B2C (*Business to Customer*) dan melalui kantor cabang.

2.2.11.4. **Customer Relationship**

Pendekatan personal (*personal touch*) merupakan bentuk cara menjalin hubungan baik dengan nasabah yang umum dilakukan oleh bank sosial. Pendampingan atau bantuan teknis (*technical assistance*) juga merupakan salah satu cara bank sosial untuk menjalin hubungan baik dengan nasabahnya.

2.2.11.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama bagi bank sosial lebih kepada *intangible revenue* yakni *brand image* bagi bank tersebut karena telah mendanai proyek-proyek sosial yang menunjukkan bahwa bank tersebut peduli terhadap masalah-masalah sosial.

2.2.11.6. *Key Resources*

Kekuatan atau sumber daya utama bagi bank sosial adalah SDM yang memiliki mobilitas tinggi serta memiliki kemampuan analisa yang baik terkait risiko proyek yang akan didanai.

2.2.11.7. *Key Activity*

Beberapa produk yang disediakan oleh bank sosial diantaranya adalah:

- *sustainable credit management*: mengintegrasikan indikator sosial dan indikator lingkungan untuk memperbaiki *credit risk pre-diction* sehingga berimplikasi pada perbaikan keuangan bank.
- *sustainability loans and mortgages* : membantu perkembangan proyek dan peminjam (*borrowers*) yang memiliki implikasi positif bagi sosial, lingkungan dan aspek keberlanjutan.
- *Socially responsible investment (SRI)*: memiliki efek positif baik pada financial maupun social Banyak varian produk dalam kategori ini ³⁴:
 - *Carbon finance* (penciptaan produk yang mematuhi kesepakatan internasional terkait lingkungan yakni *Kyoto Protocol Mechanisms*) atau;
 - Produk dan layanan yang ditujukan untuk memitigasi perubahan iklim dengan melakukan investasi pada proyek yang ditujukan untuk mengurangi emisi *CO2*
 - *Sustainability savings accounts and certificates of deposits* dapat juga dihubungkan dengan *social loan* dan *other investment* karena tabungan ini menghubungkan *socially oriented people* dan *institutions* serta mereka yang membutuhkan modal untuk menciptakan implikasi sosial.
- *Microfinance* : menyediakan struktur *rating* risiko keuangan yang berbeda dengan produk dan jasa pinjaman konvensional serta memiliki *impact sosial* yang tinggi. Dalam hal ini juga bank sosial menyediakan pinjaman untuk masyarakat miskin dan sektor usaha mikro
- *Project finance* : menyediakan *guidelines* untuk memasukkan social dan *environmental aspects* ke dalam *project finance*.

³⁴ Olaf Weber. No date. *Social Banking: Products and Services*. Available on <http://ssrn.com/paper=1621822>. Accessed : 29 Juni 2012.

2.2.11.8. *Key partner*

Partner utama bank sosial adalah entitas-entitas yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan pengembangan masyarakat miskin.

2.2.11.9. *Cost Structure*

Biaya terbesar adalah biaya operasional cabang, staff untuk pendampingan keberlangsungan proyek sosial dan pelaksanaan proyek-proyek sosial.

2.2.12. Green Banking

Green banking adalah bentuk nyata usaha yang dilakukan oleh multi *stakeholder* dimana bank harus bekerja dengan kerjasama dekat dengan pemerintah, LSM, *International Financial Institution* (IFI)/*International Government Organization* (IGOs), Bank Sentral, komunitas nasabah dan komunitas bisnis untuk mencapai tujuan-tujuan *green banking*. Inisiatif *green banking* meliputi manajemen lingkungan internal, pembiayaan lingkungan/produk ekologi, pengungkapan/audit lingkungan dan pelaporannya, merumuskan dan mengadopsi prinsip-prinsip *green banking* dan mempromosikannya pemangku kepentingan lainnya³⁵.

Terminologi *green banking* cukup mudah untuk didefinisikan. *Green banking* berarti mempromosikan praktik-praktik ramah lingkungan (*environmental-friendly*) dan mengurangi tingkat emisi karbon dalam aktivitas perbankan yang dilakukan. Hal ini dapat berupa bermacam-macam bentuk/praktik misalnya lebih *prefer* untuk menggunakan sistem *online banking* untuk mengurangi penggunaan kertas (*paperless*) daripada penggunaan cabang secara fisik. Penggunaan sistem online untuk berbagai layanan seperti *paying bills*, *opening up CDs* dan *money market accounts* dll³⁶.

2.2.12.1 *Customer Segment*

Segmen nasabah *green banking* adalah entitas-entitas bisnis yang memiliki kepedulian terhadap pelestarian lingkungan dan pengurangan emisi karbon. Pada umumnya, perusahaan yang diberikan pembiayaan oleh *green banking* adalah perusahaan yang memiliki sertifikasi ramah lingkungan dalam operasional bisnisnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di negara-negara masing-masing. Hal ini seperti yang terjadi di First Green Bank, Florida Amerika Serikat dimana perusahaan yang dibiayai adalah perusahaan yang memiliki sertifikasi *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED)³⁷ seperti sertifikasi Analisis Dampak Lingkungan (AMDAL) dalam kasus Indonesia.

³⁵ Bank Info. 2012. *Green Banking way to sustainable economic growth*. <http://bankinfobd.com/blog/green-banking-way-to-sustainable-economic-growth> Accessed : 29 Juni 2012.

³⁶ Clark Schultz. 2010. *What is the Meaning of Green Banking?*. <http://greenbankreport.com/green-bank-deals/what-is-the-meaning-of-green-banking/>, Accessed : 29 Juni 2012.

³⁷ Eustis' First Green Bank to target eco-friendly niche, 31 Maret 2008. Available from : <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2008/03/31/story6.html?page=all>, Accessed : 12 Juni 2012.

2.2.12.2 *Value Proposition*

Jenis pembiayaan serta pelayanan yang dilakukan oleh *green banking* yakni pembiayaan kepada perusahaan yang ramah lingkungan merupakan bentuk keunggulan yang dimiliki oleh *green banking* ini. Apalagi, belakangan ini isu-isu tentang lingkungan marak menjadi topik yang banyak dibicarakan pada pertemuan-pertemuan internasional sehingga bank yang melakukan praktik kepedulian lingkungan ini akan memperoleh tempat di masyarakat dan negara.

2.2.12.3. *Channel*

Channel yang digunakan *green banking* untuk menjangkau segmen nasabahnya diantaranya adalah B2C (*Business to Customer*) dan B2B dimana bank ini juga harus mempromosikan prinsip-prinsip *green banking* kepada para *stakeholder* termasuk juga kepada pemerintah dan korporasi-korporasi besar.

2.2.12.4. *Customer Relationship*

Pendekatan personal (*personal touch*) merupakan bentuk cara menjalin hubungan baik dengan nasabah yang umum dilakukan oleh *green banking*. Pendampingan atau bantuan teknis (*technical assistance*) juga merupakan salah satu cara *green banking* untuk menjalin hubungan baik dengan nasabahnya terutama untuk memastikan bahwa pembiayaan yang disalurkan digunakan untuk proyek-proyek yang ramah lingkungan.

2.2.12.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama bagi *green banking* adalah margin suku bunga selayaknya bank komersial pada umumnya, *fee*/komisi atas layanan yang dilakukan serta *intangible revenue* yakni *brand image* bagi bank tersebut karena telah mendanai proyek-proyek yang ramah lingkungan yang manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat luas.

2.2.12.6. *Key Resources*

Kekuatan atau sumber daya utama bagi bank sosial adalah SDM yang memiliki pengetahuan atau pemahaman tentang lingkungan. Dalam praktik First Green Bank, Florida Amerika Serikat, SDM yang digunakan adalah yang memiliki sertifikasi *Energy and Environmental Design* (LEED) yang berarti bahwa karyawan memahami praktik *green banking*.

2.2.12.7. *Key Activity*

Green banking melakukan aktivitas yang terkait dengan *in-house environment management*, pembiayaan sejumlah *environment-friendly projects*, menciptakan pendanaan yang mengurangi risiko perubahan iklim, menggunakan fasilitas *online banking* untuk melayani nasabah sebagai alternatif *delivery channels* serta mengadakan *workshops/ training* untuk capacity building dan *awareness* tentang *green banking*.

2.2.12.8. *Key Partner*

Partner kerja *green banking* adalah komunitas-komunitas pecinta lingkungan yang memiliki kepedulian tinggi terhadap lingkungan, pemerintah untuk mendukung operasional *green banking*.

2.2.12.9. *Cost Structure*

Biaya terbesar adalah SDM karena SDM pelaksana *green banking* harus memiliki pengetahuan dan pemahaman terkait praktik *green banking*. Selain itu, biaya dalam *screening project* yang akan didanai juga menjadi komponen biaya bagi *green banking*.

2.2.13. *Subsidiary Banking*

Subsidiary banking adalah bank anak yang didirikan oleh sebuah bank yang sudah besar di luar negara asal bank tersebut dalam rangka ekspansi bisnis dan menjangkau nasabah di luar negeri. *Subsidiary banking* harus mengikuti peraturan dan regulasi di negara dimana dia beroperasi (*host country*) meskipun statusnya *subsidiary banking* dimiliki oleh bank yang berasal dari luar negara tersebut. Ada perbedaan mendasar antara *subsidiary banking* dan *branch banking* atau cabang dimana *subsidiary banking* tidak terikat oleh peraturan asal negara induk tetapi terikat oleh peraturan di negara dimana *subsidiary banking* beroperasi.

Sedangkan *branch banking* sebaliknya yakni hanya terikat peraturan dari negara dimana bank induk berasal. Selain itu, *branch banking* bisa menyalurkan pinjaman yang lebih banyak daripada *subsidiary banking* karena jumlah aset bank induk mempengaruhi aktivitas *branch banking*, sedangkan *subsidiary banking* tidak dipengaruhi oleh jumlah aset yang dimiliki bank induk dalam artian bahwa bank ini diberikan otonomi untuk melakukan operasional bisnis sesuai dengan SWOT analisis yang ada di negara dia beroperasi³⁸.

2.2.13.1. *Customer Segment*

Segmen nasabah *subsidiary banking* adalah individu/entitas-entitas bisnis yang membutuhkan layanan perbankan/keuangan dimana nasabah-nasabah ini berada di luar negara asal bank induk dari *subsidiary banking*. Segmen nasabah *subsidiary banking* bisa retail, consumer maupun korporasi tergantung pada kebijakan bank induk.

2.2.13.2. *Value Proposition*

Nama besar dan kesuksesan bank induk merupakan keunggulan yang ditawarkan oleh *subsidiary banking*. Nama besar bank induk ini terkait dengan kualitas produk dan layanan yang disediakan, kemudahan akses dll.

³⁸ Malcolm Tatum. 2012. *What is Subsidiary Banking?* <http://www.wisegeek.com/what-is-a-subsidiary-bank.htm>, Accessed : 29 Juni 2012.

2.2.13.3. *Channel*

Channel yang digunakan *subsidiary banking* untuk menjangkau segmen nasabahnya diantaranya adalah B2C (*Business to Customer*), B2B, cabang, dan chanel-chanel yang biasa

2.2.13.4. *Customer Relationship*

Pendekatan personal (*personal touch*), *special rate* dan *special pricing* merupakan bentuk cara menjalin hubungan baik dengan nasabah yang dilakukan oleh *subsidiary banking*.

2.2.13.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan bagi *subsidiary banking* adalah margin suku bunga selayaknya bank komersial pada umumnya, *fee*/komisi atas layanan yang diberikan.

2.2.13.6. *Key Resources*

Kekuatan atau sumber daya utama bagi *subsidiary banking* adalah nama besar dan kesuksesan bank induk karena dengan begitu bank dapat dengan mudah dikenal oleh nasabah di negara dia beroperasi. Fitur produk yang beragam dan inovatif juga menjadi kekuatan bagi *subsidiary banking*. SDM yang menguasai sosial budaya negara tempat *subsidiary banking* beroperasi juga menjadi kekuatan penting *subsidiary banking*.

2.2.13.7. *Key Activity*

Aktivitas yang dilakukan oleh *subsidiary banking* adalah selayaknya aktivitas yang dilakukan oleh bank komersial yakni menghimpun dana, menyalurkan dana dan menyediakan berbagai layanan jasa bagi nasabahnya.

2.2.13.8. *Key partner*

Partner kerja *subsidiary banking* terutama adalah pemerintah dimana *subsidiary banking* beroperasi karena kebijakan mereka terkait keberadaan bank asing baik sebagai *subsidiary banking* maupun *branch banking* sangat menentukan operasional dan keberlanjutan bisnis bank. Bank induk juga menjadi partner penting *subsidiary banking*.

2.2.13.9. *Cost Structure*

Komponen biaya *subsidiary banking* terdiri dari biaya SDM karena SDM pelaksana harus memiliki pengetahuan dan pemahaman sosial budaya masyarakat di negara *subsidiary banking* beroperasi, biaya perizinan di *host country* juga patut diperhitungkan.

Perusahaan yang ingin melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri sering dihadapkan pada pilihan apakah akan mendirikan *subsidiary banking* atau *branch banking* sebagai

cabang bank asing. Tatum (2012)³⁹ menyatakan bahwa jika tujuan bank induk ingin memberikan pinjaman kepada masyarakat di *host country*, maka cabang/ *branch banking* menjadi pilihan logis karena pendekatan ini memungkinkan bank untuk menawarkan pinjaman dalam jumlah yang besar serta jenis yang beragam. Jika alasan utama bank induk menghadirkan bank di *host country* dengan aktivitas yang berkaitan dengan pembelian surat berharga, maka membentuk bank dengan struktur *subsidiary banking* merupakan pilihan yang tepat dalam kerangka pelaksanaan proyek tersebut.

2.2.14. Window Banking

Window banking merupakan usaha yang dilakukan oleh bank komersial untuk melakukan penetrasi pasar dengan memberikan layanan perbankan dan keuangan kepada nasabah yang tidak bisa dilayani oleh operasional bank komersial yang ada sekarang misalnya terbentur oleh peraturan dan prinsip-prinsip yang dianut oleh nasabah. Dalam contoh di Indonesia, *window banking* berupa pembentukan Unit Usaha Syariah (UUS) oleh bank komersial untuk melayani nasabah muslim yang *concern* terhadap nilai-nilai syariah dalam transaksi ekonominya.

2.2.14.1. Customer Segment

Segmen nasabah *window banking* adalah individu/entitas-entitas bisnis yang tidak mungkin dilayani oleh operasional bisnis bank komersial yang ada saat ini, untuk kasus Indonesia misalnya nasabah-nasabah yang menginginkan prinsip-prinsip syariah dalam kehidupan sosial ekonominya.

2.2.14.2. Value Proposition

Nama besar dan kesuksesan bank induk merupakan keunggulan yang ditawarkan oleh *window banking*. Nama besar bank induk ini terkait dengan kualitas produk dan layanan yang disediakan, kemudahan akses karena didukung oleh teknologi informasi yang *modern* dan aman, dll. Keunggulan yang lain adalah bahwa *window banking* dapat menyediakan produk dan layanan bagi nasabah yang menginginkan prinsip-prinsip syariah ter-representasi pada transaksi ekonominya.

2.2.14.3. Channel

Channel yang digunakan *window banking* untuk menjangkau segmen nasabahnya terutama adalah *office channelling* yakni bank induk menyediakan produk dan layanan dari *window bank* kepada nasabahnya di kantor cabang bank induk. Chanel-chanel yang lain yang umum digunakan oleh bank komersial juga umum digunakan oleh *window banking* seperti *internet banking*, B2C, B2B, dll.

2.2.14.4. Customer Relationship

Pendekatan personal (*personal touch*), *special rate* dan *special pricing* untuk nasabah yang melakukan transaksi hingga jumlah kesekian kali,

³⁹ Malcolm Tatum. 2012. *What is Subsidiary Banking?* <http://www.wisegeek.com/what-is-a-subsiidiary-bank.htm>, Accessed : 29 Juni 2012.

layanan *customer priority* merupakan bentuk-bentuk cara menjalin hubungan baik dengan nasabah yang dilakukan oleh layanan *window banking*.

2.2.14.5. **Revenue Streams**

Sumber pendapatan bagi *window banking* adalah margin suku bunga (bagi hasil dalam kasus UUS) dari berbagai produk *lending* dan *funding* yang disediakan bagi nasabahnya, *fee*/komisi atas layanan yang diberikan.

2.2.14.6. **Key Resource**

Kekuatan atau sumber daya utama bagi *window banking* adalah nama besar dan kesuksesan bank induk karena dengan begitu bank dapat dengan mudah dikenal oleh nasabahnya serta keamanan dan kecanggihan teknologi informasi yang dimiliki bank induk dapat juga digunakan oleh *window banking*. Fitur produk yang beragam dan inovatif juga menjadi kekuatan bagi *window banking*.

2.2.14.7. **Key Activity**

Aktivitas yang dilakukan oleh *window banking* adalah selayaknya aktivitas yang dilakukan oleh bank komersial yakni menghimpun dana, menyalurkan dana dan menyediakan berbagai layanan jasa bagi nasabahnya.

2.2.14.8. **Key partner**

Partner kerja *subsidiary banking* terutama adalah bank induk dengan berbagai dukungan material dan non material yang diberikan.

2.2.15.9. **Cost Structure**

Komponen biaya *window banking* terdiri dari biaya personalia (SDM), biaya *office channeling* dengan bank induk dan biaya operasional cabang.

2.2.16. Linkage Banking

Berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah di negara-negara berkembang dan negara miskin untuk dapat memberikan layanan keuangan kepada *neglected section of the population (poor dan unbankable)* melalui *Microfinance Institution* (MFIs) dan *Rural Saving and Credit Cooperatives* (RUSACCOs) untuk mencapai target MDGs. Namun demikian, institusi-institusi ini hanya mampu menjangkau kurang dari 10% masyarakat miskin dan unbankable yang terpaksa mengandalkan sumber informal keuangan untuk memenuhi kebutuhan mereka⁴⁰.

Dalam perkembangannya, banyak bank komersial yang juga mulai mengambil peran dalam *linkage banking* ini. Kristen (2006) dalam Dimts dan Tesfaye (2008)

⁴⁰ Habtu Dimts dan Abraham Tesfaye. 2008. *Expanding Outreach through Linkage Banking: The Case of the Commercial Bank of Ethiopia. Paper to be presented at the AFRACA workshop. July 22nd – 24th, 2008. Addis Ababa, Ethiopia*

mengharuskan *financial linkage* untuk mengikuti informasi dan penegakan hukum yang menyebabkan *mismatch* antara sumber daya dan kemampuan pemberi pinjaman formal dengan peminjam informal. Wangwe (2004) dalam sumber yang sama menyatakan bahwa sektor keuangan formal di negara berkembang gagal untuk melayani komunitas lokal/pedesaan disebabkan oleh persyaratan yang mereka tetapkan seperti jaminan/*collateral*, *credit rationing*, preferensi mereka terhadap nasabah berpenghasilan tinggi dan meminjam dalam jumlah besar, prosedur birokrasi dan lamanya prosedur dalam pencairan pinjaman.

2.2.16.1. *Customer Segment*

Masyarakat miskin dan *unbankable* yang tidak terlayani oleh bank komersial besar menjadi nasabah dari *linkage banking* termasuk sektor usaha mikro (misalnya pertanian skala kecil).

2.2.16.2. *Value Proposition*

Keunggulan *linkage banking* yang ditawarkan kepada nasabahnya adalah kemudahan skema kredit yang sederhana, tanpa jaminan serta tingkat suku bunga yang bisa dijangkau oleh *poor* dan *unbankable*.

2.2.16.3. *Channel*

Channel yang digunakan oleh *linkage banking* untuk menjangkau segmen nasabahnya terutama adalah B2C karena dia lebih banyak harus mendatangi nasabahnya secara langsung.

2.2.16.4. *Customer Relationship*

Pendekatan personal (*personal touch*), pendampingan untuk nasabah terutama nasabah pelaku usaha mikro merupakan bentuk-bentuk *channel* yang digunakan oleh *linkage banking* untuk menjangkau segmen nasabahnya.

2.2.16.5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan bagi *linkage banking* utamanya adalah margin suku bunga yang diperoleh dari selisih suku bunga tabungan dan suku bunga pinjaman. Masyarakat *unbankable* dan *poor* ini biasanya tidak menaruh perhatian yang besar terhadap tingkat suku bunga yang dibebankan sepanjang proses dan sistem pembayarannya mudah dan tidak memberatkan mereka.

2.2.16.6. *Key Resources*

Kekuatan atau sumber daya yang penting bagi *linkage banking* adalah jaringan dan dukungan dari bank induk yang mendukung operasional *linkage banking*. Teknologi informasi juga penting agar nasabah dapat mengakses layanan *linkage banking* pada tempat dan waktu yang mereka butuhkan. Teknologi di sini bukanlah teknologi yang secanggih bank komersial, karena pada umumnya *mobile banking* pada *linkage banking* hanya melibatkan transaksi-transaksi sederhana.

2.2.16.7. **Key Activity**

Aktivitas yang dilakukan oleh *linkage banking* adalah memberikan layanan perbankan bagi masyarakat *poor* dan *unbankable* serta memberikan pembiayaan kepada sektor usaha mikro.

2.2.16.8. **Key partner**

Partner kerja *linkage banking* terutama adalah bank induk dengan berbagai dukungan material dan non material yang diberikan, komunitas-komunitas yang ada di masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap perkembangan ekonomi masyarakatnya serta pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

2.2.16.9. **Cost Structure**

Komponen biaya *linkage banking* terdiri dari biaya personalia (SDM) yang mampu *mobile* untuk mengidentifikasi lokasi dan jumlah masyarakat *poor* dan *unbankable* yang membutuhkan layanan perbankan, biaya pembukaan layanan dll.

Salah satu keuntungan dari *linkage banking* adalah pengurangan informasi berbiaya tinggi terkait nasabahnya serta masalah penegakan hukum dalam permasalahan kredit yang meningkatkan biaya transaksi dalam pasar kredit lokal/pedesaan. Dampak positif dari *linkage banking* adalah semakin banyak orang memperoleh akses terhadap layanan perbankan termasuk diantaranya masyarakat yang tidak terlayani oleh perbankan komersial besar. Wangwe (2004) menyatakan bahwa *linking* dengan *intermediate institutions* yang lebih dekat kepada sektor mikro/*poor/unbankable* akan menurunkan biaya pengumpulan dan pemrosesan informasi tentang peminjam/nasabah yang potensial.

Financial linkage memiliki dua bentuk yaitu (Wolday, 2006):

- *Direct financial linkage* yakni *linkage* antara institusi keuangan dimana tujuan utama dari *linkage* ini adalah membantu institusi keuangan informal mendiversifikasi sumber dana *funding* mereka, menambah jumlah dana *lending* mereka dan menyeimbangkan kelebihan dan kekurangan likuiditas dengan menyediakan layanan keuangan secara langsung. Dalam kasus bank memberikan pinjaman kepada MFIs dan kepada mikro/*poor/unbankable* secara langsung adalah contoh *direct financial linkage*.
- *Indirect financial linkage* yakni *linkage* antara bank sebagai institusi formal dengan institusi keuangan informal melalui perantara pihak ketiga sehingga bank tidak secara langsung berhubungan dengan institusi keuangan mikro.

2.2.17. *Branchless Banking*

Branchless Banking adalah konsep penyediaan layanan perbankan di luar bentuk konvensional bank pada umumnya baik dengan menggunakan layanan teknologi informasi dan teknologi komunikasi (*Information, communication, and technology* (ICT) maupun melalui keterlibatan pihak ketiga (organisasi) yang pada umumnya adalah *Business Correspondents*. *Branchless Banking* menggunakan infrastruktur umum yang memungkinkan nasabah baik individu maupun entitas bisnis untuk menabung dan menarik dana serta melakukan *electronic payments* yang meniadakan kebutuhan atas cabang dan infrastruktur bank secara fisik.

2.2.17.1. *Customer Segment*

Segmen nasabah utama *Branchless Banking* jika mengacu ke literatur yang adalah *poor and unbanked* (*low income people*) karena tradisional bank (memiliki cabang dan infrastruktur secara fisik) menganggap mereka cukup *costly* untuk diberikan layanan dan produk perbankan. Namun jika *Branchless Banking* dipandang sebagai layanan perbankan secara umum yang tidak membutuhkan cabang dan infrastruktur secara fisik, maka segmen nasabahnya adalah publik secara umum (individual dan entitas bisnis yang membutuhkan layanan perbankan).

2.2.17.2. *Value Proposition*

Teknologi informasi menjadi *positioning* dan *key differentiator* *Branchless Banking* karena teknologi informasi yang canggih dan aman menjamin bahwa *Branchless Banking* dapat beroperasi dengan maksimal.

2.2.17.3. *Channel*

Channel yang digunakan oleh *Branchless Banking* untuk menjangkau nasabahnya adalah melalui *retail agents* dan *mobile phone*. Dalam hal *channel* berupa iklan, maka ada dua jenis iklan yang digunakan oleh *Branchless Banking* untuk mencapai target nasabah seperti yang dilakukan oleh *Branchless Banking* di Kenya yang dikhususkan untuk melayani *low income people* (*poor* dan *unbankable*). Kedua jenis model iklan yang digunakan adalah⁴¹:

1. ***Above the Line (ATL) advertising***: *strategically to raise awareness of the brand and service*.
 - Iklan untuk konsumen dalam jumlah yang banyak (massa)
 - Dilakukan melalui media massa seperti TV, radio, koran dan billboards.
 - Digunakan untuk membangun *brand identity* dan *general concepts*

⁴¹ Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2011. *Marketing Branchless Banking Examples from around the world*. www.cgap.org

- Efektif ketika group yang ditargetkan berjumlah besar dan sulit diidentifikasi

2. ***Below the Line (BTL) Advertising :***

Biasanya dilakukan untuk negara-negara miskin dengan tingkat *literacy* penduduknya rendah

- Digunakan ketika target customernya adalah individual berdasarkan kebutuhan dan preferensi mereka dan ditargetkan adanya pembelian di masa yang akan datang.
- Biasanya dilakukan via komunikasi langsung (SMS langsung atau komunikasi personal) seperti road show, street theater , termasuk semua aktivitas ketika customer memasuki retail outlet. Contoh lainnya adalah seperti : tenda registrasi di event lokal/di depan toko agen, sponsor event lokal, mobila audiovisual yang diiringi dengan musik dan drama,
- Providers believe it takes 15 –30 minutes of personal interaction before a customer understands mobile money

2.2.17.4. ***Customer Relationship***

Program hadiah, *special rate* merupakan bentuk cara menjalin hubungan baik dengan nasabah yang umum dilakukan oleh *branchless banking*. Pendampingan atau bantuan teknis (*technical assistance*) juga merupakan salah satu cara *branchless banking* untuk menjalin hubungan baik dnegan nasabahnya.

2.2.17.5. **Revenue Streams**

Sumber pendapatan utama bagi *branchless banking* adalah tingkat suku bunga yang berasal dari margin suku bunga tabungan dan suku bunga pinjaman serta *fee based income* atas beberapa jasa layanan yang disediakan misalnya *international remittance* dll.

2.2.17.6. **Key Resources**

Kekuatan atau sumber daya utama bagi *branchless banking* adalah teknologi informasi yang mudah diakses walaupun oleh masyarakat dengan tingkat *literacy* yang rendah.

2.2.17.7. **Key Activity**

Dalam operasionalisasinya, *branchless banking* memiliki dua bentuk model bisnis yakni⁴² :

- *Business correspondent based model* (BC)
Model bisnis ini membolehkan bank menggunakan jasa pihak ketiga untuk meng-*handle* pembukaan *account* baru, manajemen transaksi

⁴² Anuj Kumar dan Himanshu Gupta. *Branchless Banking & Financial Inclusion*. http://www.siliconindia.com/guestcontributor/guestarticle/193/Branchless_Banking_Financial_Inclusion_Anuj_Kumar_and_Himanshu_Gupta.html, Accessed : 29 Juni 2012

dan pelayanan keuangan yang lain. Di India, Bank Sentralnya mengeluarkan aturan bahwa transaksi yang di-handle oleh BC ini harus tampak/terlihat dalam catatan bank dalam waktu 24 jam. Keharusan itu mendorong BC untuk menggunakan *smart cards* dan *mobile technology* yang canggih. Mereka menggunakan *biometric scanner cum identifier* (misalnya sidik jari/*fingerprint* atau *voice recognition*), *a mobile*, and *a printer to process the payments*. *Biometric device* digunakan untuk identifikasi dan autentifikasi ahli waris. Dalam autentifikasi ini *Radio Frequency Identification Device* (RFID) *chip* ditempelkan pada *smart cards*. *This chip communicates with the mobile device, and the necessary transaction forms are made available in the mobile*. BC memilih opsi yang relevan kemudian, merekap jumlah transaksi dan mengirim pesan kepada *server* akhir. *Server* akan mengidentifikasi pesan, memproses transaksi dan mengirim *update* kembali kepada *mobile* dimana *mobile* akan mengirimnya kembali kepada *card*. Ketika *card* ini dibawa ke printer, laporan transaksi di-print. Teknologi ini juga bisa digunakan untuk aktivitas keuangan yang lain seperti *fixed deposits*, pencairan pinjaman dan asuransi.

- *Non-business correspondent based model.*

BC tidak termasuk ke dalam sistem dan nasabah disediakan layanan melalui *mobile devices*. Kebijakan pemerintah India membolehkan transaksi dari *mobile device* namun dengan jumlah yang tidak masif. *Mobile devices* digunakan untuk menyimpan informasi pengguna, melakukan transaksi dan memantain catatan transaksi. Banyak model diusulkan untuk mewujudkan *mobile based banking*. Salah satu model adalah dimana *mobile devices* dilengkapi dengan *Near Field Communication* (NFC) *technology and RFID chip* yang digunakan untuk autentifikasi *user* dan beberapa transaksi. Model yang lain yakni penyebaran jaringan *retail agent* yang melibatkan baik bank dan *telecom operator* dimana *retailer* memiliki *account* di bank dan transaksi dilakukan dengan cara yang sama dimana *customer recharge phone* mereka.

2.2.17.8. *Key partner*

Berdasarkan keterlibatan pihak ketiga dalam *branchless banking*, maka model bisnis *branchless banking* dapat dibedakan menjadi⁴³:

- *One-to-one (1-1) Model*

Satu bank menawarkan layanan *banking mobile phone* dengan kolaborasi bersama satu perusahaan telekomunikasi/Telco (*provider*). Konsekuensinya, layanan ini hanya untuk nasabah yang telah menjadi pelanggan dari *provider* ini sebelumnya dan terdapat *specific agency*

⁴³ *Banking Policy & Regulations Department State Bank of Pakistan. 2007. Branchless Banking Guidelines for Financial Institutions Desirous to undertake Branchless Banking.*

agreement antara bank dengan Telco selain menawarkan *great customization, good service standards, possibility of co-branding and co-marketing*. Namun sulit untuk mencapai lebih dari target karena nasabah hanya terbatas pada pelanggan dari satu Telco saja.

- ***One-to-many (1-∞) Model***

Satu bank menawarkan layanan *banking mobile phone* dengan kolaborasi bersama lebih dari satu perusahaan telekomunikasi/Telco (*provider*). Model ini memungkinkan untuk menjangkau sejumlah *bankable customer* yang memiliki *mobile phone connection*. Kekurangannya adalah bahwa tidak semua Telco siap atau memiliki kualitas yang sama dalam menyediakan layanan *mobile banking* yang menjadi *key business branchless banking*. Bank harus menanggung sendiri beban iklan/*advertising*. Kekurangan yang lebih krusial adalah bank harus mengandalkan jaringan dari cabangnya sendiri dalam distribusi produk dan layanan *cash-in cash-out*.

- ***Many-to-many (∞-∞) Model***

Banyak Bank dan banyak Telco bekerja sama untuk menjangkau *bankable customer*. Sistem ini membutuhkan *central transaction processing system* (TPS) yang harus dikontrol oleh *Financial Institution* (FI) yang bersangkutan atau oleh anak perusahaan FI tersebut atau oleh *group FI* atau oleh pihak ketiga yang memiliki *specific agency agreement*. TPS harus mampu: (1) mengatur seluruh transaksi *on real time basis*. (2) menyimpan seluruh bukti-bukti transaksi (3) menyediakan rekonsiliasi transaksi harian dari seluruh bank anggota.

- ***Alternate Channel***

Branchless Banking dapat dilakukan dengan kerjasama dengan pihak lain selain Telco misalnya perusahaan distributor minyak, kantor post dan perusahaan distribusi yang lain dan menggunakan teknologi yang tidak terbatas hanya pada *mobile phone* (GPRS, Post terminal, dll).

2.2.17.9. ***Cost Structure***

Komponen biaya terbesar adalah biaya personalia (SDM), monitoring dan biaya infrastruktur sistem IT

2.3. Penerapan tipe-tipe Model Bisnis

2.3.1. Contoh Investment Banking

Contoh model bisnis *Sharia Investment Banking* adalah Kuwait Finance House. Sebagai sebuah bank, Kuwait Finance House memiliki divisi: *Banking, Commercial, Corporate, Real Estate, Investment, Private Banking and Services*. Fungsi investasi skala internasional pada KFH, diletakkan pada *Liquidity Management House*, yang juga merupakan perusahaan sekuritas dari Kuwait

Finance House yang antara lain membiayai proyek-proyek internasional. Meningkatnya permintaan akan instrumen keuangan Islam global menyediakan berbagai kesempatan untuk KFH berpartisipasi dalam industri keuangan dunia. Cabang dari KFH beroperasi di Kuwait dan Malaysia.

KFH terdaftar di Kuwait *Stock Exchange* (KSE) pada tahun 2008 dengan *paid up capital* sebesar 110 juta kuwaiti dinar atau sebesar 360 juta dollar. Aset LMH pada 2011 adalah tercatat sebanyak 395 juta USD. Pemilik modal LMH adalah KFH OPC (81%). *Rating* LMH tergolong bagus menurut beberapa lembaga pemeringkat *rating* dibawah ini.

Tabel 2.2. Tabel Rating KFH di Kuwait *Stock Exchange* (KSE)

AGENCY	LONG TERM	SHORT TERM
Moody's	Aa3	P-1
Fitch International	A+	F1
Standard & Poor's	A-	A-2

Aktivitas utama dari *Liquidity Management House* terkait dengan kategori produk yang ditawarkannya, yaitu:

1. Sukuk (Meliputi *sukuk origination* dan *trading*)
2. *Structured Finance* (meliputi *corporate finance*, *project finance* dan sekuritisasi aset)
3. *Asset Management*

Pendapatan dari *Liquidity management House* berasal dari pendapatan investasi (61%) dan pendapatan komisi dan *fee* (27%). Total aset LMH pada 2011 adalah sebesar 110 juta kuwaiti dinar, atau sekitar 380 juta USD. Dari aset ini, penempatan treasuri dan investasi yang dipegang hingga *maturity (held to maturity investment)* adalah yang paling besar proporsinya.

2.3.2. Contoh *Agricultural Banking*

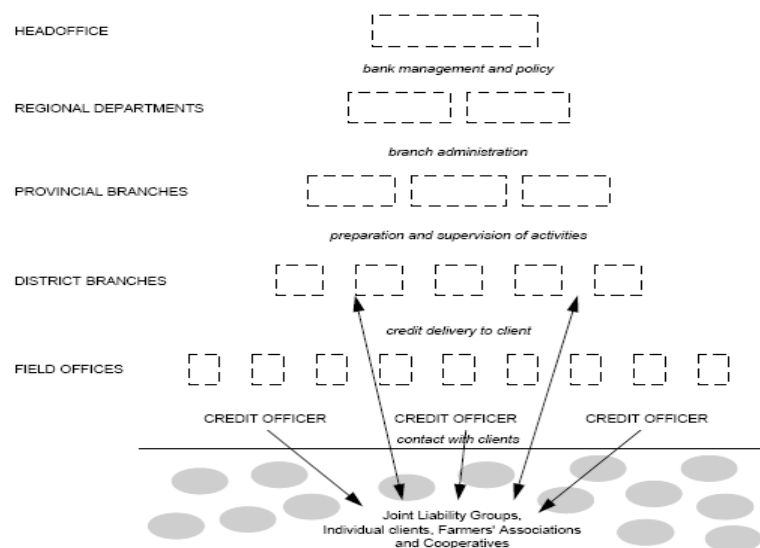
Salah contoh *Agricultural Banking* adalah *Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives* (BAAC) di Thailand dan Agriculture Bank of Iran. *Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives* (BAAC) di Thailand didirikan pada tahun 1966, dimiliki oleh pemerintah Thailand yang dikhususkan untuk memberikan kredit secara langsung kepada para petani atau melalui kerjasama pertanian dan asosiasi petani dengan tingkat bunga yang rendah. Pada 1993, BAAC menyalurkan pembiayaan untuk para petani serta *agriculturally-related activities*, e.g., *cottage industries* (industri kerajinan tangan).

Bank pertanian di Thailand sangat berkembang karena adanya dukungan penuh dari Bank Sentral Thailand (*Bank of Thailand/BOT*) melalui beberapa aturan sebagai berikut:

- BOT memandatkan kepada commercial bank untuk memasukkan ke dalam portofolio mereka pinjaman kepada sektor pertanian (dimulai pada tahun 1975 dengan persentase paling tidak sebesar 5% untuk pertanian, naik secara bertahap dari tahun ke tahun hingga mencapai angka 14% pada tahun 1987 dan 6% untuk agrobisnis/agroindustri).
- BOT memandatkan tingkat suku bunga untuk sektor pertanian tidak lebih tinggi daripada suku bunga untuk pinjaman sektor yang lain).
- Kapitalisasi pemerintah yang semakin besar pada BAAC.
- Ekspansi yang agresif dari BAAC dalam aktivitas kreditnya BOT memberikan diskon untuk pinjaman pada sektor-sektor prioritas (pertanian).

Model bisnis BAAC ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.5. Model Bisnis BAAC



Agriculture Bank of Iran didirikan pada tahun 1933 dengan modal awal sepenuhnya berasal dari pemerintah, memiliki cabang sebanyak 1,914 di seluruh Iran, termasuk 476 *rural branches*, 1182 *urban branches*, dan 72 *branches based in other organizations*. Fokus segmen nasabah dari bank ini adalah sector pertanian skala besar dan kecil. Kualifikasi SDM berikut tingkat pendidikannya digambarkan pada table sebagai berikut :

Tabel 2.3. Tabel Kualifikasi SDM *Agriculture Bank of Iran*

Year	2009/10		2008/09		2007/08		2006/07		2005/06	
Level	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Under-High School Diplomas	662	4.01	960	5.7	1,024	6.7	1,256	8	1,446	9.3
High School Diplomas	7,524	45.53	8538	53.1	8,832	55.4	9,388	59.8	9,720	62.5
Associate Diplomas	2,020	12.23	1,505	9.4	1,293	8.1	1,125	7.2	959	6.3
Bachelor's Degrees	5,857	35.45	4,683	29.3	4,380	27.4	3,591	22.9	3,082	19.8
Master's Degrees	409	2.48	348	2.2	332	2.1	291	1.8	281	1.8
Doctoral Degrees	50	0.3	51	0.3	51	0.3	54	0.3	52	0.3
Total	16,524	100	15985	100	15,912	100	15,705	100	15,540	100

Pembiayaan yang disalurkan oleh bank pertanian ini berdasarkan sector usaha tercermin pada tabel 2.3 berikut :

Tabel 2.4. Pembiayaan yang diberikan *Agriculture Bank of Iran*

Sub-sector	Total Facilities (Billion Rials)	Share (%)
Farming and Horticulture	21,230	31.4
Poultry and Animal Husbandry	13,478	19.9
Fishery and shrimp Farming	1,112	1.6
Agricultural Industries and Services	21,765	32.2
Handicrafts and Carpet-weaving	441	0.7
Other Agricultural Activities	9,607	14.2
Total	67,633	100

Sedangkan berdasarkan akad-akad syariah yang digunakan komposisi pembiayaan yang disalurkan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5. Jenis-Jenis Akad Pembiayaan *Agriculture Bank of Iran*

Financial Facilities Extended by BK through Islamic Contracts (Billion Rials)

		Share (%)		Share (%)
	2009/10	2009/10	2008/09	2008/09
Qard-al-Hassanah	4,741	7	2,252	3
Installment Sale	27,511	40.7	45,635	61.2
Forward Transactions	6,685	9.9	6,689	9.1
Jo'aleh	287	0.4	1,901	2.6
Mudharabah	6,708	9.9	5,938	8
Civil Partnership	21,573	31.9	11,884	16
Hire Purchase	128	0.2	94	0.1
Total	67,633	100	74,493	100

2.3.3. Contoh Branchless Banking

Contoh Branchless Banking yang sukses adalah Easypaisa di Pakistan, EKO di India, Vodaphone M-Pesa di Tanzania. Pada Desember 2008, *operator* terbesar kedua Pakistan, Telenor (22% *market share*) membeli 51% saham *Tameer Microfinance Bank*. Kedua institusi tersebut membentuk *joint venture* untuk dan mendirikan *branchless bank* yang disebut dengan easypaisa. Easypaisa menawarkan baik *Over The Counter (OTC) bill payment* dan layanan transfer uang sebaik *mobile wallet* dimana nasabah dapat melakukan berbagai macam transaksi termasuk *deposit, transfer, bill payment, airtime top-ups* dan penarikan. Telenor meng-*handle* kampanye *marketing* dari easy paisa. Pertama yang dilakukan, EasyPaisaTC menggunakan tool umum untuk membangun *brand* dilengkapi dengan *functional advertising* yang menerangkan tentang produk. Pendekatan ini sukses dalam membangun brand dan menciptakan layanan OTC yang sangat berguna.

Sementara Eko di India memiliki 3 fokus utama dalam marketingnya:

1. *Market research*: EKO melakukan market *research* secara ekstensif untuk menentukan *point* apa yang sangat penting untuk *customer* dan pada bagian mana mereka harus memfokuskan diri. *Market research* ini

- mengungkapkan bahwa keamanan (*safety/security*) dan kemudahan/kenyamanan adalah isu yang paling penting bagi customer.
2. *Awareness raising through BTL*: karena EKO tidak memiliki dana yang cukup untuk melakukan *marketing* melalui ATL, mereka memfokuskan diri pada sebanyak mungkin BTL seperti *street theater*, tenda di depan *event* lokal, dll.
 3. *Focus on quality above quantity*. EKO tidak mampu membiayai nasabah yang hanya melakukan registrasi di awal, namun tidak diikuti dengan transaksi berkala. Penekanan mereka adalah mendapatkan nasabah yang “tepat” yang akan melakukan transaksi. Mereka tidak melakukan promosi yang hanya berfokus pada registrasi dan *educate customer*.

EKO tidak memiliki *brand* yang teridentifikasi secara khusus. Mereka menonjolkan brand dari partner mereka yang pada umumnya adalah bank-bank terkemuka untuk memperoleh kepercayaan dari nasabah. Sedangkan tiga kunci kesuksesan M-PESA di Tanzania dalam masa awal bisnis *mobile money* mereka adalah

- (1) Membuka keran untuk memenuhi sejumlah besar kebutuhan yang tidak terpenuhi sebelumnya
- (2) Memicu keinginan customer baru untuk mencoba layanan yang disediakan
- (3) Memiliki struktur biaya yang mendorong orang bersedia membayar (*low price elasticity*).

2.3.4. Contoh *Green Banking*

Di Amerika Serikat konsep Green Banking sedang dipersiapkan untuk didirikan. Ide pendirian Green banking ini diinisiasi oleh anggota Kongres yang bernama Chris Van Hollen pada Maret 2009 yang mengusulkan pembentukan green banking yang dimiliki oleh pemerintah (BUMN) dengan tujuan untuk menawarkan layanan keuangan yang mendukung usaha untuk meningkatkan efisiensi penggunaan energi dan untuk menurunkan emisi karbondioksida serta polutan lingkungan yang lain yang disebabkan oleh penciptaan energi yang lain.

Kongres mengusulkan pendirian bank ini dengan modal awal sebesar US\$ 10 miliar yang diberikan oleh Departemen Keuangan USA dengan menerbitkan *green bond* dengan maksimal lima puluh miliar dolar obligasi yang beredar pada satu waktu. Ide ini mendapat sambutan hangat dari beberapa kelompok investor, ahli industri energi, dan pelaku industri manufaktur yang tergabung dalam bendera koalisi pendukung *Green Banking*.

Sementara proposal pendirian green banking ini masih “digodok” di tingkat pemerintah pusat, di tingkat pemerintah federal langkah praktis sudah diambil. Di Kentucky telah didirikan *Green Bank loan fund* dengan modal awal sebesar US\$ 20 juta dengan tujuan untuk penggunaan sumber energi yang lebih efisien diantara gedung-gedung milik pemerintah.

Pinjaman berbunga rendah disediakan untuk proyek-proyek pemerintah dengan tujuan untuk penghematan energi.

Sektor swasta juga melakukan inisiatif dengan mendirikan *green bank* pertama di tingkat federal yakni Bank of Eustis, Florida yang berdiri pada bulan Februari 2009. Bank ini mendeskripsikan dirinya sebagai “ bank pertama yang mendorong dampak positif bagi lingkungan dan tanggungjawab sosial sementara bank tetap beroperasi dalam fungsi tradisional bank dengan layanan *excellent* bagi investor dan nasabah”.

Bank of Eustis yang kemudian disebut dengan *The First Green Bank* mengumumkan bahwa dia akan memberikan seperlima (1/5) dari total *lending*-nya kepada *developer* proyek-proyek komersial dalam rangka mematuhi *US Green Building Council's Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED). Bank ini juga memberikan diskon suku bunga bagi perusahaan yang melaksanakan proyek-proyek yang memperoleh sertifikasi LEED dari US Green Building Council. Karyawan yang memiliki sertifikasi LEED ini akan memperoleh tambahan gaji. Sertifikasi ini bagi karyawan adalah bahwa mereka memahami praktik *green banking*. Sertifikasi ini berarti bahwa bangunan proyek yang akan dibangun adalah sebuah tempat yang sehat untuk bekerja dan bertanggung jawab terhadap lingkungan dengan menghemat energi , air dan dengan mengurangi emisi gas rumah kaca. Modal awal bank ini adalah US\$ 15 juta- 25 juta⁴⁴.

2.3.5. Contoh *Development Banking*

Contoh model bisnis Bank pembangunan (*Development Banking*) adalah Bank Pembangunan Filipina didirikan pada tahun 1958 oleh pemerintah Filipina dengan modal awal sebesar PHP 500 juta (+/- Rp 111 miliar) dari pemerintah Filipina. Nasabah utama bank pembangunan Filipina adalah pemerintah dan perusahaan/korporasi yang melakukan proyek-proyek pembangunan dan infrastruktur serta industri-industri strategis yang menguasai hajat hidup orang banyak.

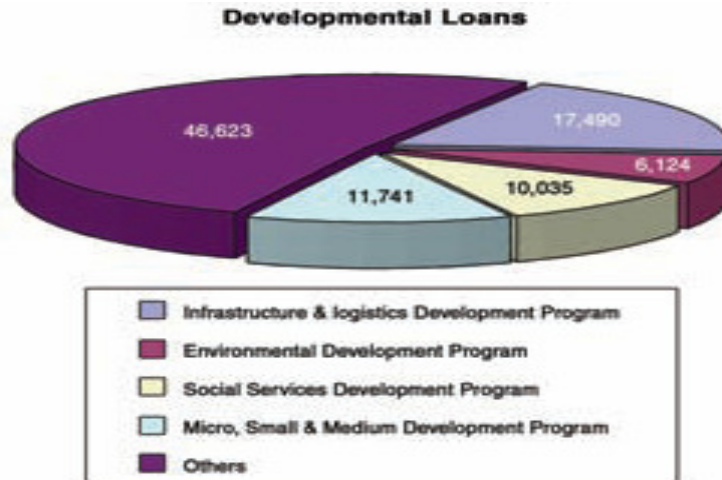
Aktivitas utama bank pembangunan ini adalah menyediakan pendanaan/pembiayaan untuk proyek-proyek infastruktur dan logistic untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional Filipina, pengembangan usaha mikro dan kecil dan menengah, pembiayaan proyek-proyek ramah lingkungan serta layanan investasi layanan *investment banking, trade service, remittance, treasury*. Penyaluran dana bank pembangunan Filipina terbagi menjadi dua yakni pendanaan untuk proyek pembangunan dan pendanaan untuk komersial.

Berdasarkan laporan keuangannya tahun 2009, komposisi pembiayaan untuk kedua jenis peruntukan tersebut adalah (i) 17,490 billion PHP untuk program pengembangan infrastruktur dan logistic, (ii) 6,124 billion PHP program pengembangan lingkungan, (iii) 10,035 billion PHP untuk program

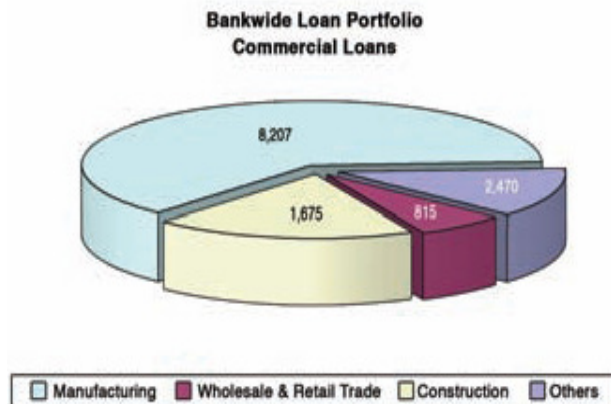
⁴⁴ *Eustis' First Green Bank to target eco-friendly niche*, 31 Maret 2008. Available from : <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2008/03/31/story6.html?page=all>, diakses pada 12 Juni 2012.

pengembangan dan layanan social, (iv) 11,741 billion PHP untuk program pengembangan usaha mikro,kecil dan menengah dan, (v) 46,623 billion PHP untuk proyek lain-lain, seperti yang terlihat pada grafik di bawah ini :

Gambar 2.6. Pembiayaan Bank Pembangunan Filipina



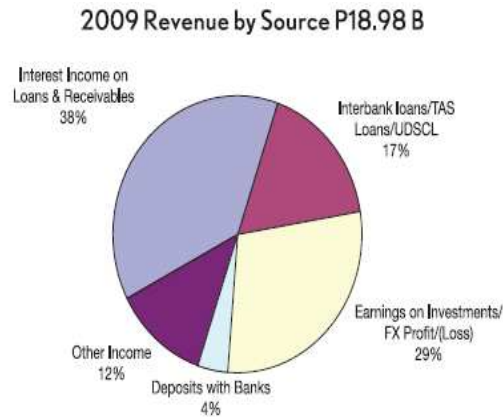
Gambar 2.7. Pembiayaan Komersial Bank Pembangunan Filipina



Berdasarkan laporan keuangannya tahun 2009, komposisi pembiayaannya antara lain: 8207 billion PHP untuk pembiayaan *manufacturing*, 815 billion PHP untuk pembiayaan *wholesale&trade services*, 1675 billion PHP untuk pembiayaan konstruksi dan 2470 billion PHP untuk pembiayaan lain-lain.

Bank pembangunan ini memiliki memiliki 15 regional marketing center dan 77 cabang di seluruh Filipina dan per Desember 2009, sumber pendapatan bank pembangunan ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.8. Sumber Pendapatan Bank Pembangunan Filipina



- 38% berasal dari suku bunga pinjaman dan tagihan
- 29% berasal dari aktivitas investasi
- 17% berasal dari pasar uang antarbank
- 12% berasal dari pendapatan lain-lain
- 4% berasal dari penempatan di bank lain

2.3.6. Contoh Cooperative Banking

Contoh model bisnis *Cooperative Banking* adalah *Islamic Cooperative Bank of Malaysia* (ICBM) yang didirikan oleh Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (Angkasa) yang merupakan asosiasi/perkumpulan koperasi di seluruh Malaysia dengan anggota 560 koperasi kredit dan 4 juta anggota serta beberapa asosiasi koperasi *non profit* seperti koperasi pertanian, pada tanggal 27 November 2010 dengan modal awal/minimum *paid in capital* (modal disetor) sebesar RM 300 juta/US\$ 97 juta.

Produk yang disediakan oleh *cooperative bank* ini adalah *personal financing, housing loans* dan *capital for development of land*. Focus segmen nasabah adalah individu/*personal* dan UMKM (*micro* dan SME). Keunggulan yang ditawarkan oleh ICBM ini adalah tingkat suku bunga yang lebih rendah dari *commercial bank*. Karena ICM ini didasarkan pada prinsip syariah, maka operasional yang digunakan adalah akad-akad syariah. Operasional ICBM menggunakan konsep akad *ta'awun* sedangkan untuk *housing loan* akan menggunakan *Musarakah Mutanaqisah*.

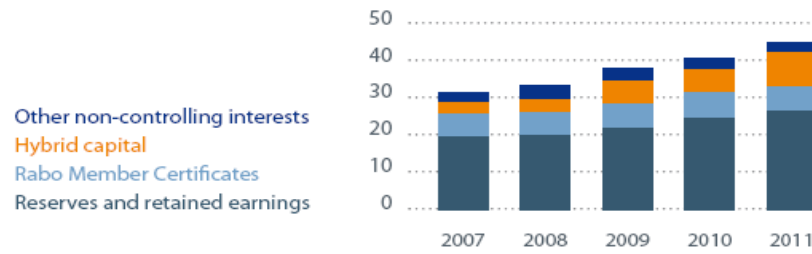
Rabobank adalah contoh bank yang beroperasi berdasarkan prinsip koperasi bahkan hingga saat ini ketika bank asal Belanda tersebut sudah besar dan menjadi salah satu MNC. Jumlah anggota yang dimiliki Rabobank adalah 1,9 juta jiwa di seluruh Belanda, sedangkan jumlah SDM yang saat ini 59,670 orang.

Seperti halnya koperasi, yang memiliki komposisi modal paling banyak di *retaining earning* yang membuatnya independen⁴⁵, rabo bank memiliki modal yang paling besar di *retaining earning* sebagaimana yang tergambar dalam grafik di bawah ini :

⁴⁵Gary Gorton dan Frank Schmid. 1999. "Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking" *Journal of Corporate Finance* 5_1999.119-140

Equity

in billions of euros



- 59% *retained earnings and other reserves*,
- 15% *of Rabobank Member Certificates* (konversi Rabobank Member Certificates yang lama untuk anggota baru),
- 20% of hybrid capital and
- 6% of other non-controlling interests.

Akad Produk

Mem-*benchmark* ICBM yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah, maka operasional yang digunakan adalah akad-akad syariah. Operasional ICBM menggunakan konsep akad *ta'awun* sedangkan untuk *housing loan* akan menggunakan *Musyarakah Mutanaqisah*.

BAB III ANALISIS EMPIRIK

Pada Bab ini akan dibahas hasil analisis empirik tentang karakter bisnis perbankan syariah Indonesia, karakter sosial budaya masyarakat dalam berhubungan dengan bank syariah; mainstream bank syariah Indonesia dan potensi pengembangan bank syariah ke depan. Dalam kajian ini kami mengambil sampel 12 bank syariah yang terdiri dari 8 BUS dan 4 UUS sebagai sample model bisnis yang umumnya dilaksanakan bank syariah di Indonesia. Kriteria pemilihan bank-bank berdasarkan aset dan pangsa pasar terbesar di industri perbankan syariah, bank-bank yang dimiliki oleh pihak asing dan bank-bank yang mempunyai karakteristik unik dalam operasional dan produknya.

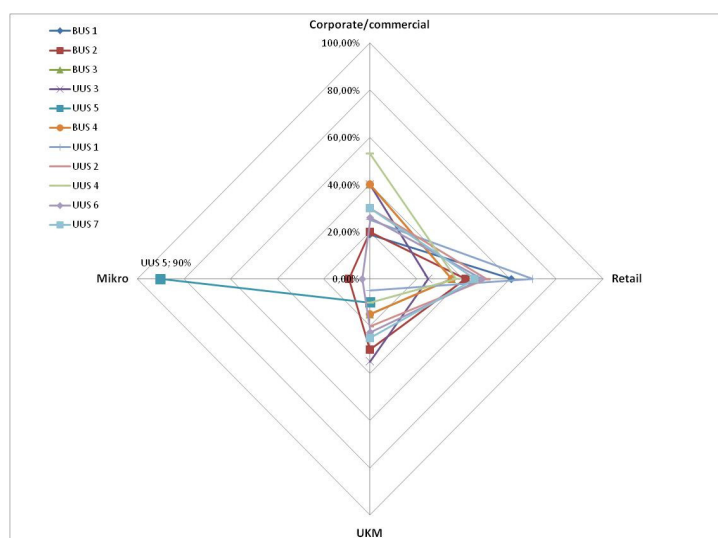
3.1 Karakter Bisnis Perbankan Syariah

3.1.1. *Customer Segment* Perbankan Syariah Indonesia

Secara umum, segmen pembiayaan nasabah perbankan syariah di Indonesia didominasi oleh pembiayaan konsumtif, kemudian diikuti dengan pembiayaan produktif. Rata-rata komposisi pembiayaan sektor ritel konsumtif adalah 40,8% dari total portofolio perbankan. Sementara itu, prosentase rata-rata untuk sektor UKM sebesar 21,66% dan korporasi 36,5%. Sedangkan untuk sektor mikro hanya fokus dikembangkan oleh 1 UUS.

Dilihat dari customer segment ini peta model bisnis yang dijalankan oleh bank-bank syariah di Indonesia dapat digambarkan melalui grafik berikut sebagai berikut:

Gambar. 3.1. Peta Orientasi Model Bisnis Perbankan Syariah Indonesia
Customer Segment



Peta orientasi model bisnis yang dilakukan oleh bank syariah Indonesia di atas diperoleh dari Annual Report 12 bank syariah (8 BUS, 4 UUS) dan *indepth interview* dengan 10 bank. Hasil analisis menggambarkan bahwa umumnya

bank-bank syariah masih terfokus menjalankan model bisnis retail banking. Beberapa bank sudah mulai berkonsentrasi untuk menasar segmen korporasi dan SMEs. Baru 1 bank yang menyebutkan berkonsentrasi pada sektor mikro.

Bank Syariah memiliki kriteria dari masing-masing segmen nasabah. Misalnya, untuk sektor UKM, plafon pembiayaan kepada nasabah kecil dan menengah masih berbeda-beda. Demikian juga dengan kriteria pembiayaan ke segmen mikro. Sebenarnya, aturan UMKM sudah diatur oleh Kementerian Koperasi dan UMKM. Namun, ada bank syariah yang mengkategorikan plafon tidak berdasarkan aturan tersebut. Ada yang menyebutkan, kategori pembiayaan mikro kecil adalah pembiayaan dibawah 500 juta, 500 juta sampai dengan 10 milyar untuk menengah, dan diatas 10 miliar untuk sektor komersial. Namun, ada juga yang membuat standard mikro adalah untuk level sangat bawah, yaitu pembiayaan maksimal 1,5 juta. Beragamnya standarisasi ini mempengaruhi penentuan klasifikasi segmen nasabah perbankan syariah.

Perkembangan pasar dan potensi bank syariah di berbagai negara termasuk juga di Indonesia menuntut dilakukannya diversifikasi produk, layanan dan model bisnis bank syariah yang kompetitif di tingkat global dan pasar lokal. Besarnya potensi pasar di Indonesia membuat industri perbankan berlomba-lomba membuka layanan bisnis syariah. Dalam kurun waktu lebih dari 20 tahun terakhir sejak 1990, industri perbankan syariah tumbuh sangat pesat. Posisi April 2012 (terdapat 11 Bank Umum Syariah (BUS), 24 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 156 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

3.1.2. *Offering (Value Proposition)* Perbankan Syariah Indonesia

Perbankan syariah terus berinovasi dan berbenah diri untuk meningkatkan variasi, kualitas dan kemanfaatan produk dan layanan perbankan dan keuangan bagi nasabahnya. Sejauh ini bank-bank syariah di Indonesia sudah mampu menyediakan produk dan jasa keuangan yang hampir setara dengan produk-produk konvensional, walaupun dari sisi kualitas layanan masih jauh di bawah standar bank konvensional, disamping itu nilai lebih atau *qualitative advantage* bank syariah yang menjadi pembeda utama dengan produk bank konvensional juga belum mengemuka.

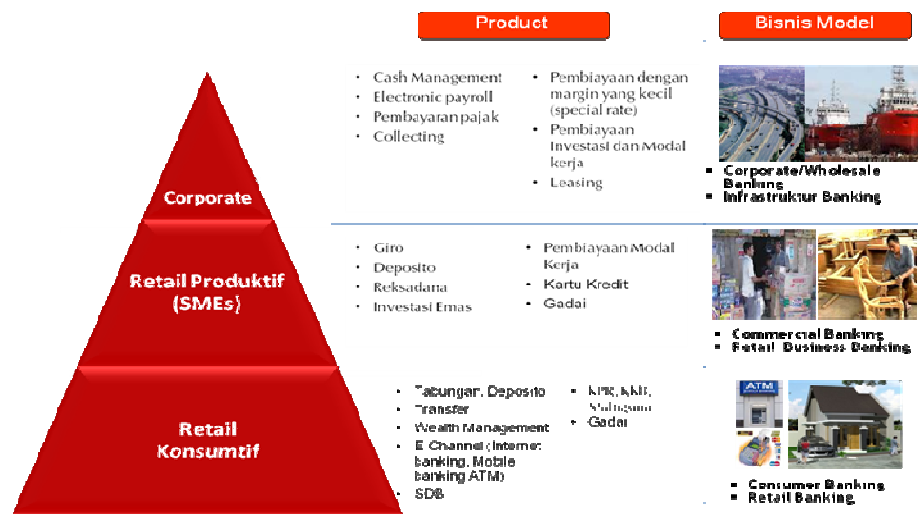
Dari analisis terlihat bahwa bank-bank syariah sudah berusaha memberikan layanan terbaik dan memberikan produk-produk layanan sesuai kebutuhan nasabah yang umumnya dibagi ke dalam 3 segmentasi berikut:

- a. Segmen Korporasi/institusi, beberapa bank syariah yang fokus melayani segmen ini sudah menyediakan beberapa produk-produk terkini sebagaimana produk korporasi di perbankan konvensional seperti cash management, electronic payroll, pembayaran pajak, collecting dan memberikan pembiayaan dengan margin khusus.
- b. Segmen Retail Produktif (SMEs), segmen ini merupakan segmen favorit bank syariah. Berbagai produk pembiayaan untuk usaha kecil menengah ini terdapat hampir di semua bank-bank syariah. Sampai dengan April 2012, pembiayaan Usaha Kecil dan Menengah yang diberikan oleh perbankan syariah mencapai 1.75 triliun atau 58.5% dari total pembiayaan perbankan

syariah sebesar 2.9 triliun. Pembiayaan terhadap segmen ini diharapkan akan terus meningkat.

- c. Segmen Retail Konsumtif: peningkatan variasi dan kualitas layanan produk-produk konsumen di perbankan syariah seperti tabungan, deposito, transfer, wealth management, e-money, e-channel melalui internet banking, mobile banking, sms banking, gadai, KPR, KKB, multiguna dan lain-lain semakin berkembang. Selama 5 (lima) tahun terakhir pembiayaan konsumsi di ini meningkat rata-rata 52.6%. Per April 2012, pembiayaan konsumsi yang diberikan perbankan syariah mencapai 766 milyar.

Gambar. 3. 2. Segmentasi, Produk dan Model Bisnis Perbankan Syariah Indonesia *Customer Segment*



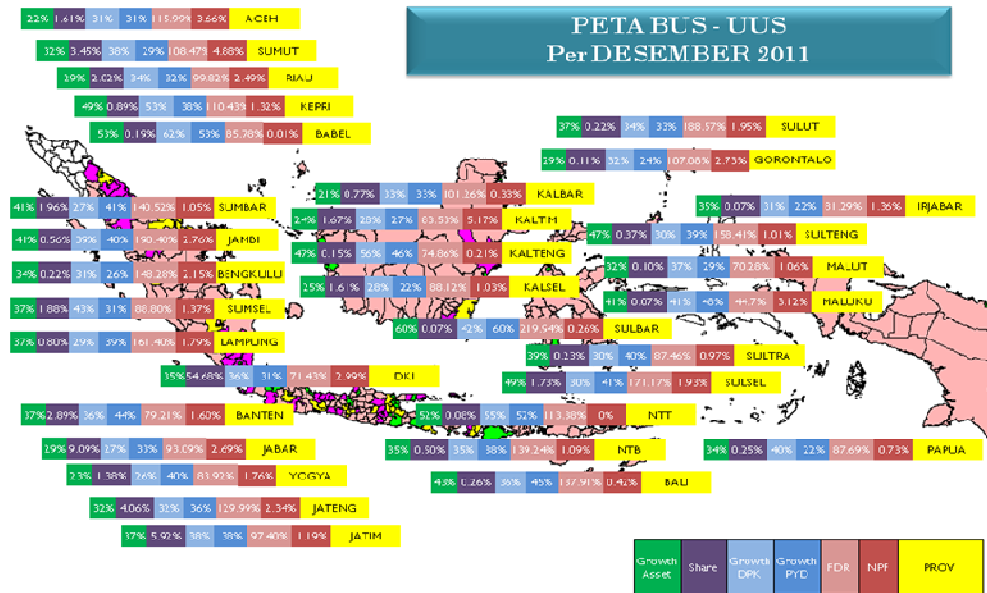
3.1.3. Infrastruktur Perbankan Syariah Indonesia

Infrastruktur merupakan kebutuhan fisik yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam proses berlangsungnya kegiatan operasional. Terdapat banyak elemen dari infrastruktur perusahaan, seperti sumber daya manusia, teknologi informasi, jaringan kantor, dan sebagainya

Saat ini jaringan bank syariah di Indonesia 11 bank umum syariah, 24 unit usaha syariah, 156 BPR syariah, dengan 2,267 unit jaringan kantor yang tersebar luas di seluruh 33 provinsi.

Bentuk outlet layanan perbankan syariah juga sangat beragam mulai dari kantor bank, ATM, internet dan mobile banking, dan bentuk-bentuk kerjasama *delivery channel* lainnya yang akan terus ditingkatkan guna mempermudah penyediaan layanan jasa bank syariah bagi seluruh masyarakat.

Gambar. 3.3. Gambar Peta BUS-UUS per Desember 2011



Per akhir Maret 2012, total aset perbankan syariah nasional mencapai Rp.152,3 triliun. Dalam 5 tahun terakhir rata-rata volume usaha bank syariah kita bertumbuh sebesar 40,2% per tahun. Ini jauh melebihi pertumbuhan industri perbankan nasional yang berkisar 20% per tahun, bahkan diatas pertumbuhan keuangan syariah global sekitar 15-20% per tahun. Dengan trend tersebut diharapkan *market share* untuk perbankan syariah - yang saat ini baru sekitar 4,13%, dapat mencapai 15 s.d. 20% dalam periode 10 - 15 tahun mendatang.

Sementara itu, hasil *exercise* terhadap beberapa bank umum syariah dan unit usaha syariah menghasilkan kesimpulan bahwa, perbankan syariah Indonesia masih mengeluarkan *cost* yang cukup besar untuk membiayai infrastruktur. Dari *cost* yang dikeluarkan, rata-rata tidak kurang dari 50% struktur biaya bank adalah untuk membiayai sumber daya manusia (SDM). SDM syariah sangat dibutuhkan untuk mengisi segala posisi yang ada di bank. SDM syariah harus mampu memiliki pengetahuan dari dua sisi, yaitu konvensional dan syariah.

Per April 2012, Jumlah SDM perbankan syariah sebanyak 27.948 orang yaitu 21.478 SDM BUS, 2.372 SDM UUS dan 4098 SDM di BPRS. Saat ini, seluruh perbankan termasuk konvensional umumnya menstandarkan pendidikan strata satu (S1) dari berbagai jurusan untuk menjadi pegawai di level *front officer* dan atau *back officer*, meski ada beberapa bank yang masih membolehkan pendidikan diploma atau SMA. Dari sisi kompetensi, SDM perbankan syariah masih terfokus pada kompetensi di retail banking, kemampuan SDM perbankan syariah yang menguasai corporate finance dan investasi masih terbatas. Salah satu hal positif, bank syariah banyak menggunakan SDM lokal daerah yang memiliki kemampuan intrapersonal, komunikasi, dan manajemen yang baik sangat mungkin menjadi pegawai bank

tersebut. Hal ini juga disebabkan fokus bisnis yang menysasar ke masyarakat mikro di daerah.

Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan SDM bank syariah yang berkualitas, bank bank syariah sudah menyiapkan anggaran yang cukup besar untuk memberikan pelatihan kompetensi SDM atau bankir-bankir nya. Pelatihan tersebut umumnya meliputi pelatihan produk, pelatihan operasional, pelatihan manajemen risiko, dll.

Infrastruktur bank yang juga penting bagi keberlangsungan perusahaan adalah teknologi informasi. Teknologi informasi dibutuhkan dalam rangka kecepatan, ketepatan, dan kemudahan dalam berbisnis. Kelengkapan dan kecepatan teknologi di bank sangat mempengaruhi sebagian nasabah dalam memilih fasilitas atau layanan di suatu bank. Apalagi saat ini mulai berkembang model *branchless banking*, dimana teknologi menjadi penentu keberlangsungan kegiatan perbankan.

Secara umum, bank-bank syariah yang ada di Indonesia yang terbilang masih baru, menggunakan teknologi informasi yang dimiliki bank induknya. Hal ini disebabkan karena teknologi bank induk sudah teruji mampu dalam menyediakan atau memfasilitasi kegiatan bisnis bank. Bank syariah yang usianya masih sekitar 2 tahun harus berinvestasi sangat besar untuk membangun sistem teknologi informasi, sedangkan pendaan menjadi kendala bagi bank syariah.

Sementara itu, aksesibilitas bagi nasabah melalui wujud fisik juga penting bagi bank. Meskipun saat ini banyak dikembangkan model *branchless banking* yang meminimalisasi kantor fisik bank, namun sampai saat ini, kantor fisik bank menjadi salah satu akses terbaik masyarakat. Hal ini terbukti dengan ekspansi kantor cabang di seluruh wilayah di Indonesia yang secara umum dilakukan bank syariah. Investasi untuk pendirian satu unit kantor ini umumnya bank syariah harus mengeluarkan biaya Rp 1 miliar hingga Rp 2 miliar.

3.1.4. *Financing*

Produk utama perbankan syariah yang umumnya ditawarkan menggunakan skema *Debt Based Financing* (Murabahah dan Ijarah). Saat ini, produk pembiayaan perbankan syariah yang paling besar proporsinya adalah produk murabahah ($\pm 60\%$ total pembiayaan) dan ijarah. Bagi perbankan, produk-produk tersebut juga menjadi produk favorit bank, dikarenakan skema transaksinya yang mudah diterapkan dan tidak berisiko tinggi.

Murabahah merupakan skema jual beli dengan selisih harga berupa margin. Dari skema ini, produk-produk yang ditawarkan perbankan syariah umumnya adalah produk konsumtif. Antara lain untuk perumahan (KPR), kendaraan bermotor (KKB), multiguna, pembiayaan barang modal UKM, hingga pembiayaan alat-alat berat untuk proyek besar. Dimana, tenor pembayaran angsurannya bisa mencapai puluhan tahun. Sementara itu, untuk produk ijarah banyak diimplementasikan dalam produk talangan haji dan pembiayaan KPR melalui akad Ijarah Muntahiyah bi Tamlik (IMBT). Selain itu, akad ijarah juga digunakan untuk penyewaan alat-alat produksi, pembiayaan sindikasi.

Murabahah dianggap sebagai salah satu produk yang banyak dikritisi akademisi karena dalam skema ini, tidak terjadi sharing risiko antara bank

dengan nasabah. Ketiadaan risiko di sisi perbankan syariah ini menyebabkan risiko sepenuhnya ditanggung oleh nasabah, sedangkan bank syariah relatif aman dari risiko. Kemudahan inilah yang menyebabkan perbankan syariah nasional lebih memilih mempromosikan produk pembiayaan berbasis *Aset Based Financing* berskema murabahah dibandingkan dengan *skema profit loss sharing* yaitu mudharabah dan musyarakah.

Seharusnya, dalam kondisi ideal perekonomian, akad mudharabah dan musyarakah dengan skema profit loss sharing adalah yang sebaiknya paling banyak diimplementasikan oleh perbankan syariah karena skema profit loss sharing ini membagi risiko antara bank dan nasabah. Sehingga ketika perekonomian sedang menurun, potensi terjadinya kredit macet secara sistemik dapat dihindari atau diminimalisir. Skema profit loss sharing juga dianggap lebih unggul karena banyak digunakan untuk sektor produktif.

Adapun mudharabah adalah bentuk perniagaan dimana shahibul mal memberikan dana 100% kepada mudharib untuk dikelola. Sedangkan risiko dana ditanggung shahibul mal kecuali karena kelalaian. Perbankan syariah menerapkan akad mudharabah di sisi penghimpunan dan pembiayaan. Di sisi penghimpunan, umumnya memiliki produk tabungan berjangka dan deposito. Sedangkan dari sisi pembiayaan, produk mudharabah bank syariah diberikan untuk pembiayaan modal kerja dan investasi khusus. Prosentase pembiayaan mudharabah yang dilakukan oleh perbankan syariah masih sangat sedikit, yaitu 6,8%.

Sedangkan pada musyarakah, produk yang ditawarkan ke masyarakat umumnya adalah pembiayaan kemitraan usaha. Karena memang produk ini adalah produk berbagi risiko. Bank Syariah juga menggunakan akad ini dengan bank induknya dalam hal bank syariah kekurangan likuiditas. Prosentase rata-rata pembiayaan musyarakah di perbankan sekitar 24%.

Dalam hal distribusi pembagian bagi hasil usaha, sistem perbankan syariah yang berlaku di Indonesia menggunakan konsep *Revenue Sharing* bukan yaitu sistem bagi hasil yang dihitung dari total pendapatan pengelolaan dan tanpa dikurangi dengan biaya pengelolaan dana. Prinsip *Loss and Profit Sharing* yaitu pendapatan hasil usaha yang dibagikan dari pendapatan bersih belum diterapkan di perbankan syariah di Indonesia. Hal ini disebabkan antara lain karena manajemen perbankan syariah belum siap untuk menerapkan prinsip ini. Di samping itu segmen nasabah/masyarakat yang pragmatis belum siap menerima pembagian kerugian atau menurunnya nilai dana yang disimpan di bank syariah.

Struktur dana bank syariah saat ini didominasi oleh dana mahal. Dari data statistik perbankan syariah Bank Indonesia, dominasi dana mahal menunjukkan rata-rata sekitar 72.88 persen per tahun selama 2007-2011. Per April 2012 komposisi dana mahal perbankan syariah sebesar 79.95% dari total dana pihak ketiga yang dihimpun bank syariah, terdiri 59.22% deposito mudharabah atau sebesar 1.444 triliun, tabungan mudharabah sebesar 20.72% atau sebesar 505 milyar dan 18.3 % bersumber dari tabungan wadiah.

Gambar. 3.4. Framework Model Bisnis Perbankan Syariah Indonesia *saat ini*



3.2. Karakter Sosial Budaya Masyarakat Indonesia

Beberapa jurnal dan kajian yang menjadi referensi mengenai karakter sosial budaya masyarakat Indonesia, kami peroleh dari teori nilai kultur Schwartz (Schwartz, 1999) dan teori dimensi kultur GLOBE (House, Hanges, & Ruiz-Quintanilla, 2002). Studi terbaru dari Royston, 2011 tentang *key opinion leader* mengemukakan keterangan bahwa bangsa Indonesia cenderung masih dipengaruhi oleh pendapat ulama dan pemimpin budaya. Tren yang terjadi di Indonesia saat ini dikenal dengan nama *spiritual economics*, yaitu kombinasi kebangkitan etika religious dan business management knowledge dimana ilustrasi spiritual economies diinterpretasikan sebagai reformasi ekonomi dan kebangkitan semangat wirausaha dilakukan dalam dasar spiritual dan religious. (Rudnyckij, 2009).

Salah satu entitas terawal yang muncul adalah Manajemen Qalbu yang dimiliki oleh Ustadz Aa Gym, dan ESQ yang dimiliki oleh Ary Ginanjar. Semangat kebangkitan ekonomi dan kewirausahaan ini lalu diikuti dengan tren munculnya Baitul Maal wa Tamwil pada awal tahun 2002 sebagai lembaga keuangan non bank yang memberikan pinjaman produktif bagi micropreneurs. Tahun 2005 hingga 2010 adalah periode dimana pemerintah dan BI secara khusus menggarap segmen UKM dengan program-program inkubasi wirausaha baru, termasuk didalamnya perbankan syariah Indonesia.

Dalam sebuah studi mengenai lembaga keuangan mikro, dikatakan bahwa budaya tanggung renteng (community collateral) adalah salah satu faktor kesuksesan peningkatan pinjaman mikro dan kecil bagi pengusaha, yang mana peran budaya gotong royong, konformitas terhadap lingkungannya dan solidaritas grup sangat berperan dalam pembentukan karakter ekonomi bangsa. Dalam pembentukan bisnis model perbankan syariah, patut dipertimbangkan apakah ciri keberhasilan pembiayaan UKM ini diwarnai oleh karakter ekonomi gotong royong, tanggung renteng dan pembagian risiko, sehingga model pembiayaan ini diminati oleh masyarakat. Tertinggi di dunia pada Humane Orientation merupakan sebuah poin penting yang dapat

dimanfaatkan oleh perbankan syariah. Nilai kedermawanan yang tinggi jika difasilitasi dengan tepat dapat menjadi kunci mendapatkan dana murah seperti wakaf, qardhul hasan, dan zakat infaq shadaqah.

Kepatuhan masyarakat Indonesia terhadap pemimpin dan tokoh agama juga merupakan kunci strategi pengembangan perbankan syariah. Contoh yang paling mudah diingat terkait dengan perilaku beragama dan kepatuhan pada ulama ditunjukkan waktu isu ketidakhalalan sebuah produk penyedap rasa yang sangat populer di Indonesia, dapat berangsur-angsur dipulihkan dalam waktu singkat setelah pemuka agama diperlihatkan mengkonsumsi penyedap rasa tersebut. Selain itu, perlu diadakan penelitian lebih lanjut apakah karakter budaya gotong royong ini meliputi keputusan top management pada perbankan syariah, misalnya pada inisiatif untuk sindikasi pembiayaan korporat dimana bank-bank syariah dapat bekerjasama menanggung risiko dan mengeluarkan pembiayaan.

Masyarakat Indonesia yang pragmatis dan komunal merupakan salah satu karakter yang paling kuat mewarnai pola dan perilaku ekonomi bangsa Indonesia. Kemunculan semangat wirausaha dan bisnis produktif dianggap sebagai sarana pengangkat taraf hidup rakyat banyak, dan sangat mempengaruhi pendekatan bank syariah dalam memperbesar segmentasi pasarnya.

Contohnya, salah satu UUS yang khusus memfokuskan sasaran mikro, menggunakan mekanisme tanggung renteng (community collateral) untuk mengganti elemen collateral dalam seleksi kreditnya (5C), dimana pola ini lebih berhasil didalam masyarakat Indonesia yang komunal, gotong royong dan mementingkan nilai-nilai kebersamaan.

3.2.1. Tujuh Tipe Nilai Schwartz

Teori nilai kultur Schwartz mengelompokkan tujuh nilai-nilai yang terdapat dalam sebuah budaya yang dimiliki oleh berbagai strata pada seluruh budaya yang ada di dunia.

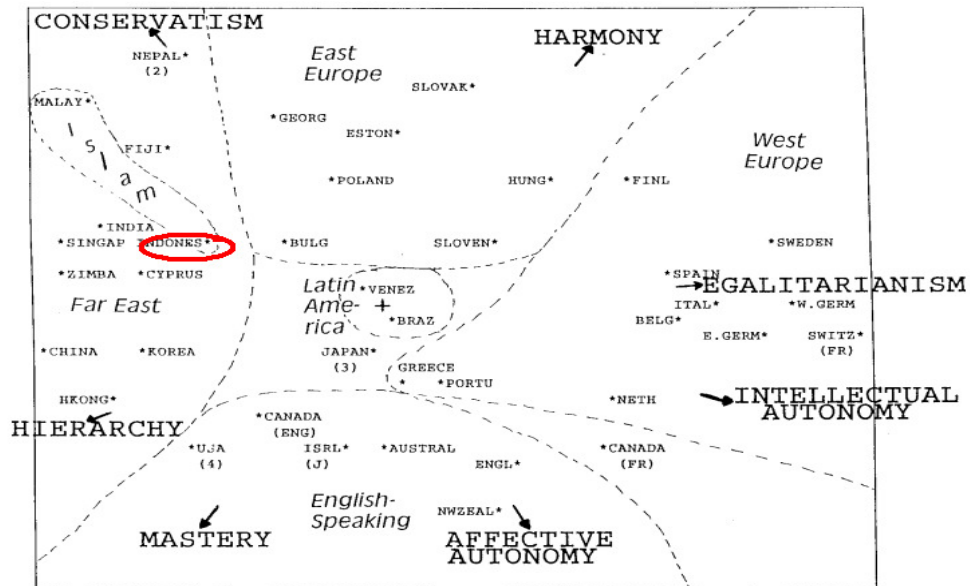
Dimensi nilai yang dipetakan adalah sebagai berikut:⁴⁶

1. Dimensi 1 : *Conservatism versus Intellectual Autonomy dan Affective Autonomy*
2. Dimensi 2 : *Hirarki versus Egalitarianism*
3. Dimensi 3: *Mastery versus Harmony*

Nilai-nilai budaya yang ada pada dimensi tersebut dipetakan ke dalam 49 negara di dunia dan diperoleh hasil sebagai berikut.

Gambar 3.5. Peta Nilai Budaya Schwartz

⁴⁶ Schwartz, h. Shalom, “ A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48 (1), 23–47). *The Hebrew University of Jerusalem, Israel*



Sumber: (Schwartz, 1999)

Dari teori tersebut diketahui bahwa Indonesia berada di wilayah *conservatism* dan *hierarchy*, sedangkan keduanya oleh Schwartz dikatakan sebagai: Konservatisme: Sebuah penekanan budaya pada pemeliharaan status quo, tepat, dan menahan diri dari tindakan atau kecenderungan yang mungkin mengganggu kelompok solidaritas atau urutan tradisional (tatanan sosial, menghormati tradisi, keamanan keluarga, kebijaksanaan). Hirarki: Sebuah penekanan budaya pada legitimasi dari Distribusi kekuasaan, peran dan sumber daya (kekuatan sosial, wewenang, kerendahan hati, kekayaan).

Dua ciri karakter budaya diatas menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia cenderung mengikuti konformitas yang dibangun oleh lingkungannya dan masih didominasi oleh peranan pimpinan/ulama yang begitu berpengaruh. Pemimpin opini (key opinion leader) di Indonesia biasanya adalah pemuka agama atau pemimpin ideology dan budaya, dimana biasanya pemimpin ini berada pada hirarki tertinggi dari institusi kemasyarakatan yang memiliki banyak pengaruh dikalangan rakyat.

3.2.2. Dimensi Budaya GLOBE

Riset tentang karakter budaya yang dilakukan oleh GLOBE, (House R. , 2004), merumuskan Sembilan dimensi budaya yang diukur dari 62 negara. Dimensi tersebut adalah:

1. *Group/Family collectivism*: Tingkatan dimana individual mengekspresikan harga diri, kesetiaan, dan ikatan (cohesiveness) dalam organisasi mereka.
2. *Power Distance*: Tingkatan dimana setiap anggota dari suatu kumpulan mengharapkan agar kekuasaan didistribusikan secara seimbang (equal).
3. *Humane Orientation* : Dimensi yang mana setiap individual dari sebuah kelompok menghargai nilai-nilai kebaikan seperti keadilan, tolong menolong, pertemanan, kedermawanan, dan kepedulian.

4. *Uncertainty avoidance*: Dimensi dimana sebuah kelompok bergantung pada nilai sosial, aturan, dan prosedur untuk menghilangkan atau memperjelas ketidakpastian masa depan.
5. *Institutional collectivism*: Ukuran dimana praktek penghargaan terhadap pemerataan pendapatan dan tanggung jawab serta aksi kebersamaan dihargai dan difasilitasi oleh institusi yang ada.
6. *Future orientation* : Tingkatan dimana individu dalam organisasi terlibat dalam perilaku yang mengedepankan nilai-nilai masa datang.
7. *Performance orientation*: Tingkatan dimana sebuah organisasi menghargai anggotanya karena kesuksesan performa.
8. *Assertiveness*: Dimensi dimana individual dalam organisasi menunjukkan dan menerima perilaku asertif, konfrontasi, dan perilaku agresif dalam hubungan sosial.
9. *Gender egalitarianism*: Tingkatan dimana sebuah organisasi meminimalisir perbedaan gender.

Berikut adalah nilai bangsa Indonesia yang didapat dari survey GLOBE.

Tabel 3.1. Nilai Indonesia dalam Dimensi GLOBE (Skala 1-6)

GLOBE Dimensions	Score	
	Score	World Average
Group collectivism	4.41	3.52-6.36
Power distance	5.18	3.89-5.80
Humane orientation	4.69	3.18-5.23
Uncertainty avoidance	4.17	2.88-5.37
Institutional collectivism	4.54	3.25-5.22
Future orientation	3.86	2.88-5.07
Performance orientation	4.41	3.20-4.94
Assertiveness	3.86	3.38-4.89
Gender egalitarianism	3.26	2.50-4.08

Sumber: (House R. , 2004)

Skor Indonesia dalam dimensi *Individualism*, *Masculinity*, dan *Uncertainty Avoidance* adalah lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia, sedangkan Asia secara keseluruhan memiliki nilai yang tinggi dalam *Power distance*, serta rendah pada aspek *Masculinity*, dan *Uncertainty Avoidance* dibandingkan dengan dunia pada umumnya. Hal ini dapat diartikan bahwa Indonesia memiliki kolektivisme grup yang tinggi, dengan nilai asertif yang rendah (*Assertiveness* 3.86 dibandingkan batas bawah dunia yaitu 3.38), sebuah fenomena yang wajar mengingat pendapat kelompok lebih dihargai daripada inisiatif individu. Pada dimensi *Gender egalitarianism*, Indonesia berada pada rata-rata dunia, lebih tinggi daripada kebanyakan Asian dan negara-negara Arab.

Indonesia juga digambarkan sebagai negara yang masyarakatnya mementingkan perasaan orang lain. Hal ini dibuktikan bahwa dimensi *Humane Orientation* di

Indonesia adalah **yang tertinggi** didunia (4.69). Penemuan ini didukung oleh studi lainnya yang dilakukan Mulder (1994) yang menyatakan bahwa Indonesia dapat digambarkan sebagai friendly, peace loving dan tangan terbuka. Studi lain yang dilakukan juga menyatakan bahwa Indonesia memiliki tingkat kepedulian tinggi, mentoleransi kesalahan, dermawan dan sensitive tentang orang lain (Hayat dan Muzzafer, 2004).

3.3.3 Audit Persepsi Perbankan Syariah dari Key Opinion leader

Dua penelitian diatas memiliki kesimpulan yang sama, yaitu pendapat dari ulama atau pemimpin masyarakat ternyata sangat didengar oleh masyarakat Indonesia. Untuk itulah Bank Indonesia melalui direktorat perbankan syariah (DPBS) melakukan survey kegiatan Audit Persepsi Perbankan Syariah Bank Indonesia bersama Royston Advisory Indonesia. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memetakan pendapat dan persepsi stakeholder strategis dan *key opinion leader* maupun media massa di Indonesia.

Literatur awal mengenai pemimpin opini menyebutkan bahwa kepemimpinan tersebut lebih mungkin bersifat informal daripada formal, dengan status sosial pemimpin opini tersebut lebih tinggi daripada status 'pengikutnya' (Bandura, 1986). Studi terkait juga menyatakan bahwa pemimpin opini akan lebih terekspos dengan sumber informasi seperti media massa atau change agents, memiliki pendidikan formal, tingkat literasi yang baik, berorientasi cosmopolitan dan memiliki pendapatan yang lebih tinggi serta kekayaan. (Rogers E.,1995 p.92; Weimann, 1994, p. 217). Pemimpin opini dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku dan pengetahuan orang lain (Chatman, 1987, Valente dan Davis, 1999).

Key opinion leaders yang menjadi target subyek dalam penelitian ini adalah yang berasal dari akademisi, praktisi, media, pemerintah, institusi terkait pemerintah, organisasi Islam, organisasi non Islam, pengamat dan politikus, serta masyarakat umum, dengan jumlah narasumber sebanyak 52 orang. Metode yang digunakan adalah *targeted subject*, yaitu wawancara yang dilakukan setelah mentargetkan subyeknya dengan spesifik, melihat pemahamannya seputar isu permasalahan dalam perbankan syariah dan pengaruhnya di masyarakat. Temuan dari survey akan dijadikan basis dari blue print Komunikasi Strategis Perbankan Syariah. Blue print ini berisi pemetaan stakeholder strategis, pesan kunci, serta pendekatan komunikasi strategis dalam bentuk outreach kepada key opinion leaders dan media engagement.

Dari 52 stakeholder yang menjadi subjek penelitian, dibentuk sebuah matriks cluster berdasarkan tingkat kepentingan dan tingkat kemauannya untuk bekerjasama. Keempat cluster tersebut memiliki karakteristik dan strategi sebagai berikut:

1. Change Agent

Stakeholder strategis yang memiliki pengaruh pembentukan opini secara signifikan serta memiliki potensi untuk bekerjasama. Berasal dari 16 stakeholder strategis dari kelompok akademisi, institusi terkait pemerintah, media, ormas Islam, praktisi, dan pengamat.

Strategi: Stakeholder involvement strategy, yaitu mengundang dan menciptakan dialog proaktif secara frekuentif dengan stakeholder dengan output terukur dalam bentuk endorsement dan testimoni positif di pemberitaan media massa.

2. People to convince

Stakeholder strategis yang memiliki pengaruh pembentukan opini secara signifikan namun kurang memiliki potensi untuk bekerjasama. Berasal dari kelompok akademis, pengamat, media, ormas Islam, dan masyarakat umum (berjumlah 21 stakeholder).

Strategi: Stakeholder response strategy, yaitu mendemonstrasikan kepada stakeholder mengenai fakta-fakta yang mendukung key messages secara persuasive dalam dialog interaktif.

3. Change Facilitator

Stakeholder strategis yang kurang memiliki pengaruh pembentukan opini secara signifikan namun memiliki potensi untuk bekerjasama. Merupakan stakeholder strategis dari kelompok akademisi, institusi terkait pemerintah, dan masyarakat umum (terdapat 4 subyek stakeholder di cluster ini).

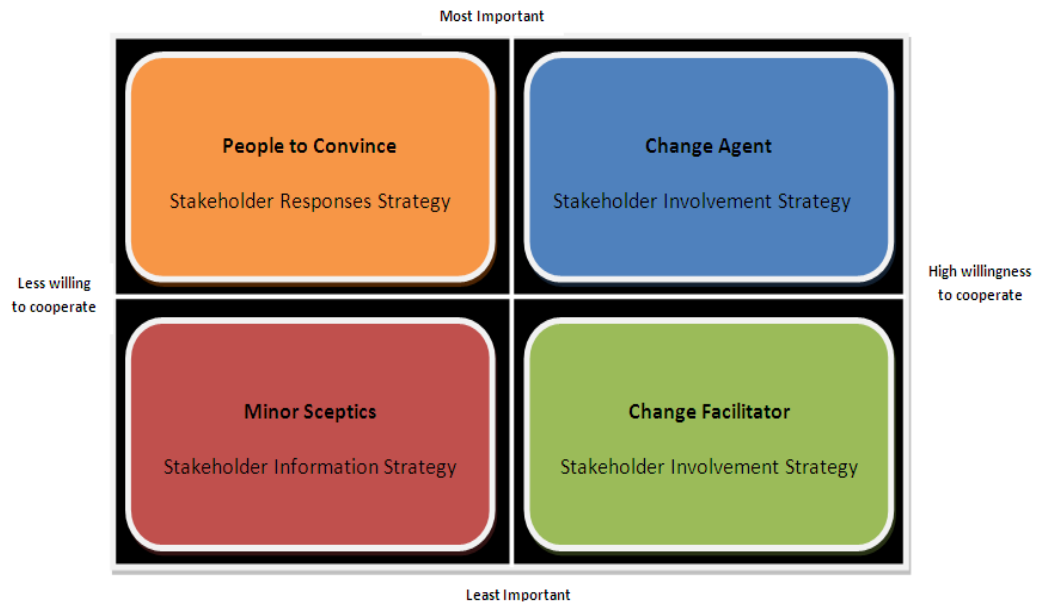
Strategi: Stakeholder involvement strategy adalah strategi dengan mengundang dan menciptakan dialog proaktif secara frekuentif dengan stakeholder dengan output terukur dalam bentuk endorsement dan testimoni positif di pemberitaan media massa.

4. Minor Sceptic

Stakeholder strategis yang kurang memiliki pengaruh pembentukan opini secara signifikan dan kurang memiliki potensi untuk bekerjasama. Terdapat 11 stakeholder strategis dari kelompok pengamat, media, ormas non Islam, politikus, dan masyarakat umum.

Strategi: Stakeholder Information Strategy. Menginformasikan kepada stakeholder atas kegiatan sosialisasi tanpa melalui dialog.

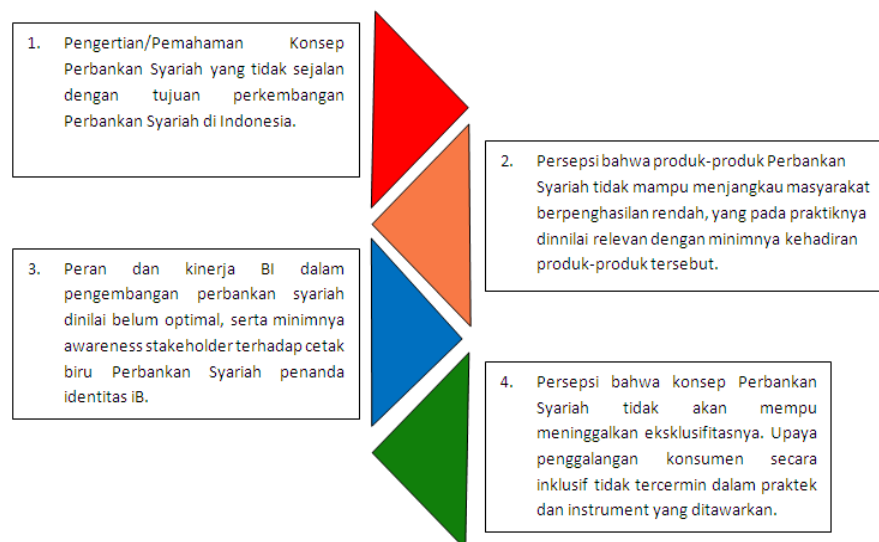
Gambar 3.6. Matriks Pemetaan Stakeholder



Diharapkan dengan adanya stakeholder strategis yang dapat mensosialisasikan nilai-nilai positif perbankan syariah, pro-kontra dan mispersepsi atas keberadaan dan perkembangan perbankan syariah di Indonesia dapat digantikan dengan pemahaman dan opini yang lebih sesuai dengan keinginan regulator.

Berdasarkan temuan Audit Persepsi Stakeholder, isu-isu yang muncul dari mayoritas stakeholder strategis ditunjukkan sebagaimana gambar dibawah ini:

Gambar 3.7 Persepsi Utama Stakeholder Strategis



Dari persepsi utama yang terangkum dalam 4 poin diatas dapat diketahui bahwa stakeholder memiliki pandangan bahwa selain perbankan syariah saat ini belum

dapat berkembang sesuai arahan regulator, produknya masih belum terjangkau oleh kaum berpenghasilan rendah, dan kinerja BI dalam pengembangan perbankan syariah dinilai belum optimal. Sedangkan stakeholder strategis berpendapat bahwa perbankan syariah sendiri dianggap tidak akan mampu meninggalkan sikap eksklusivitasnya.

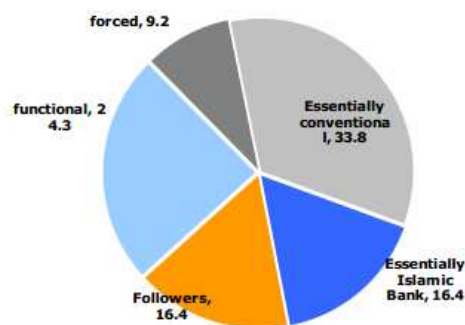
Pendapat dari stakeholders strategis yang rata-rata masih bernada negatif ini diperkirakan merepresentasikan sebagian besar pendapat masyarakat tentang perbankan syariah. Jika key opinion leader saja belum memiliki kesamaan pemahaman dengan regulator, besar kemungkinannya masyarakat akan memiliki persepsi yang juga berbeda dengan regulator.

3.3.3 Pemetaan Konsumen berdasarkan Orientasi Bank

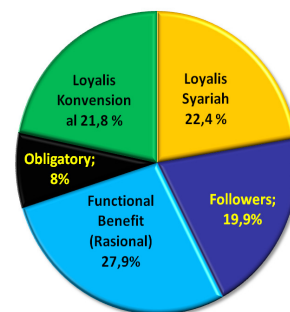
Hasil riset pengembangan pasar yang dilakukan oleh Bank Indonesia bersama tahun 2007 bersama MarkPlus.co yang menghasilkan pemetaan segmentasi konsumen bank syariah berdasarkan orientasi bank dibagi berdasarkan segmen dibawah ini:

- Syariah Loyalis* atau Segmen Pokoknya Syariah yang dalam kondisi apapun akan menggunakan bank syariah.
- Follower*, segmen ikut-ikutan yang akan menggunakan bank syariah jika banyak orang menggunakannya
- Functional benefit*, yaitu segmen nasabah yang akan menggunakan bank syariah, ataupun bank konvensional tergantung fungsi atau keuntungan.
- Obligatory*, segmen terpaksa menggunakan jasa perbankan syariah karena karena sesuatu hal misalnya menerima gaji atau pembayaran transaksi harus melalui bank syariah.
- Essentially conventional*, segmen pokoknya konvensional yang dalam kondisi apapun hanya menggunakan bank konvensional.

**Gambar 3.8. Profil Segmen Nasabah Perbankan Syariah
(Evaluasi MDSP tahun 2007 dan 2010)**



Hasil Survey MDSP tahun 2007



Hasil Survey MDSP tahun 2010

Dari jumlah presentasi konsumen persegmen (lihat gambar), maka yang terbesar adalah masih konsumen essentially conventional, atau sebesar 33.8% dan menurun pada 2010 menjadi 21.8%. Potensi konsumen perbankan syariah dari segmen essentially Islamic banking dan followers adalah masing-masing 16.4% (total 32.8% dari total segmen), sedangkan yang functional adalah 4.3%. Pada tahun 2010 jumlah

ini meningkat menjadi total 42.3% dengan kenaikan pada masing- masing segmen loyalis syariah (essentially Islamic banking) dan followers.

Hasil studi mengenai depositor yang dilakukan oleh Ismal (2010) pada survey perbankan Islam yang dilakukan di Jawa, Sumatera dan Kalimantan, menemukan bahwa meskipun depositor memiliki respect yang tinggi terhadap instrument perbankan syariah (77.7% dari total responden), tetapi memiliki pengertian yang rendah mengenai instrument keuangan islam (58.8%) dan memiliki keterlibatan yang rendah dengan instrumen keuangan Islam (27.7%).

Ismal (2009) juga menganalisis segmentasi depositan berdasarkan motivasi dalam mendepositokan uang dan menemukan bahwa segmentasi berdasarkan motivasi memiliki tiga kluster yaitu *sharia driven*, *profit driven* dan *transaction driven*. Sharia driven menggambarkan konsumen yang memilih bank syariah karena memegang prinsip syariah itu sendiri dan tidak akan pernah menggunakan bank konvensional. Konsumen perbankan yang profit driven adalah yang indifferen terhadap bank konvensional dan syariah, dan hanya tergantung pada ekspektasi terhadap profit. Konsumen yang transaction driven adalah yang menggunakan jasa bank syariah hanya karena kebutuhan transaksi. Dari ketiga segmen tersebut, depositor yang berasal dari segmen sharia driven berjumlah 56.8% dari total responden. Sedangkan yang profit driven adalah sebanyak 27% dan transaction driven adalah sebesar 16.2%.

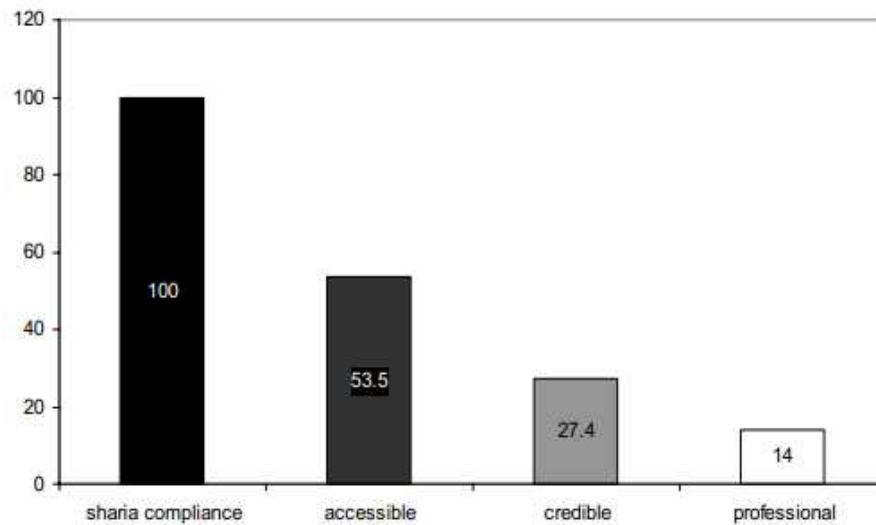
Maka dapat diketahui bahwa dari survey yang dilakukan terhadap internal pengguna perbankan syariah, mayoritas depositan menggunakan bank syariah karena motif prinsip syariah.

Ismal dan Abduh (2010) mengklasifikasikan depositor dari bank syariah berdasarkan persepsi dan ekspektasi terhadap return dari deposito perbankan syariah. Depositor diklasifikasikan berdasarkan:

1. *religious depositor*
2. *return oriented depositors*
3. dan kondisi ekonomi dari depositor yang tergantung faktor mikro makro ekonomi.

Sedangkan sebagai tambahan, survey perilaku investasi dari kalangan konsumen perbankan syariah yang dilakukan di Jawa, Sumatera dan Kalimantan menyebutkan bahwa dalam rangka memilih bank syariah, beberapa faktor menjadi perhatian yaitu kepatuhan syariah dari bank tersebut (100%), kemudahan akses (53.5%), kredibilitas bank tersebut (27.4%) dan profesionalisme (14%).

Gambar.3.9. Kriteria Pemilihan Bank Syariah



sumber: Ismal, 2010

Dari survey kriteria tersebut dapat diketahui bahwa bagi perbankan syariah Indonesia, sharia compliance merupakan suatu faktor yang tidak bisa ditawar lagi, atau bukanlah merupakan *added value sufficient and necessary* melainkan menjadi kondisi yang bersifat survival in the industry, atau wajib bagi perbankan yang bergerak di dalam industri perbankan syariah untuk memiliki kepatuhan syariah.

3.3. Mainstream Bank Syariah Indonesia

Perbankan syariah merupakan bisnis keuangan yang lebih mengedepankan moral, etika, kejujuran, keadilan dan kemaslahatan bila dibandingkan keuntungan finansialnya, walaupun sebagai entitas bisnis keuntungan merupakan salah satu tujuan bisnis tersebut. Adanya bank syariah diharapkan dapat memberikan kesempatan pada golongan ekonomi lemah untuk dapat turut mengakses industri perbankan terutama melalui pembiayaan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan bisnis sehingga dapat membantu meningkatkan taraf hidupnya.

Sejak awal berdirinya bank syariah pertama di Indonesia pada tahun 1991, hingga saat ini telah berdiri 11 Bank Umum Syariah, 23 Unit Usaha Syariah dan 155 BPRS dan kedepannya diproyeksikan jumlah tersebut akan terus meningkat. Dalam usaha mengembangkan perbankan syariah Indonesia, Bank Indonesia sebagai regulator berpijak pada mainstream perbankan syariah Indonesia yaitu:

a. *Sharia based dengan limited Sharia Compliance*⁴⁷

Didalam keuangan syariah, dikenal dua jenis produk yaitu sharia based dan sharia compliance. Produk sharia based adalah bentuk produk yang dikembangkan dari transaksi dari masa sebelum Islam yang kemudian diterima sebagai transaksi yang Islami, contohnya adalah mudharabah dan musyarakah. Sedangkan sharia compliance adalah produk yang dibentuk dengan cara mengkonversi transaksi dari keuangan konvensional, atau, meng-Islam-kan transaksi keuangan konvensional menjadi transaksi Syariah, contoh: takaful, kartu kredit.

⁴⁷ ⁴⁷ Subardjo Joyosumarto & Syafii Antonio, Board Seminar 15 Juni 2011

Berdasarkan arahan Gubernur Bank Indonesia, produk-produk perbankan syariah yang dikembangkan dan ditawarkan adalah produk-produk yang sharia based dengan limited sharia compliance. Hal ini merupakan keunikan tersendiri dari produk perbankan syariah Indonesia.

- b. Berorientasi sektor Riil dengan value added economic contracts
Sebagai bank yang berhubungan erat dengan sektor riil, maka sudah seharusnya kegiatan operasional perbankan syariah merupakan cerminan dari sektor riil. Kegiatan perbankan syariah yang berorientasi sector riil diharapkan dapat menciptakan lapangan pekerjaan yang dapat menyerap tenaga kerja sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi dan nilai tambah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan.
- c. Berorientasi domestik namun tetap go global
Sebagai negara yang didominasi oleh penduduk muslim, Indonesia merupakan pasar potensial bagi perbankan syariah. Jumlah penduduk yang besar dan dengan komposisi penduduk produktif yang tinggi merupakan potensi pasar yang besar.
- d. Bekerjasama dan berdampingan dengan bank konvensional
Salah satu implementasinya adalah memperluas jaringan layanan dan lebih meningkatkan kualitas layanan bank syariah. Bank Indonesia mendorong kerjasama sinergis (*co-opetition*) antara bank syariah dengan bank konvensional induknya/grupnya melalui pengembangan unit bisnis syariah yang terintegrasi dalam strategi grup induknya. Hal ini antara lain telah dilaksanakan melalui *delivery channel* produk perbankan syariah di kantor bank konvensional induknya.

3.4. Potensi pengembangan bank syariah ke depan

Model bisnis bank syariah yang dijalankan oleh bank-bank syariah saat ini paling tidak dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu:

3.4.1. Kekuatan dalam Industri

3.4.1.1. Profil industri perbankan syariah

Sektor keuangan di Indonesia didominasi oleh perbankan (80%), yang pengawasannya dilakukan oleh Bank Indonesia sebagai bank sentral. Pada Maret 2012, tercatat ada 122 bank yang beroperasi sebagai bank komersil, 10 terbesar diantaranya adalah bank BUMN dan 28 lainnya adalah bank joint venture asing. Aset dari 10 bank terbesar di Indonesia tersebut menguasai 63.4% total aset pada sektor industri perbankan komersil, dan empat Bank BUMN terbesar (Mandiri, BNI, BRI, BTN) menguasai sekitar 35.6% aset.

Kondisi perbankan Indonesia pada umumnya cukup baik, dimana BI sebagai regulator mulai mengarahkan perbankan nasional untuk bergerak ke standar Basel II di tahun 2011 dan menghasilkan produk biro informasi kredit (data base kreditor) yang terkini. Pada tahun

2006, BI mengumumkan single presence policy, yang dimaksudkan agar sebuah entitas dapat memiliki kepemilikan (controlling interest = 25%) hanya di satu organisasi bank, pengecualian terjadi jika bank memiliki controlling share pada dua bank adalah jika kedua bank tersebut beroperasi dibawah prinsip/model bisnis yang berbeda.

Model bisnis retail banking yang umumnya diterapkan dalam operasional perbankan syariah saat ini didukung oleh SDM-SDM yang kompeten di bidang *retail* dan *consumer banking*. Profil nasabah retail yang mendominasi perbankan syariah dan komposisi dana jangka pendek menyebabkan struktur dana yang berhasil dihimpun bersifat jangka pendek dengan nominal kecil.

Selain dukungan SDM, euforia perbankan syariah juga mendorong perkembangan pesat industri ini sehingga *progress*-nya semakin membaik, return dan layanan perbankan syariah juga semakin baik dan kompetitif.

3.4.1.2. Potensi Pasar Domestik (Potensi Pembiayaan Korporat dan MP3EI)

Peluncuran MP3EI ditandai dengan dimulainya proyek-proyek *groundbreaking* yang penancangannya akan dipusatkan pada empat lokasi, yaitu Sei Mangke Sumatera Utara, Cilegon Jawa Barat, Lombok Timur (Nusa Tenggara Barat), dan Timika Papua.

MP3EI mempunyai 3 (tiga) strategi utama yang dioperasionalkan dalam *inisiatif strategis*. Yaitu, pengembangan potensi melalui 6 koridor ekonomi yang dilakukan dengan cara mendorong investasi BUMN, Swasta Nasional dan FDI dalam skala besar di 22 kegiatan ekonomi utama. Yang kedua adalah memperkuat konektivitas nasional melalui sinkronisasi rencana aksi nasional untuk merevitalisasi kinerja sektor riil. serta yang ketiga adalah menjadi pengembangan *Center of Excellence* di setiap koridor ekonomi.

Proyek MP3EI diperhitungkan akan menyerap total nilai investasi sebesar Rp. 4012 triliun dengan kontribusi pemerintah sebesar 10%. Selain investasi untuk pengembangan kegiatan ekonomi utama, pengembangan untuk infrastruktur pendukung konektivitas nasional seperti jalan, pelabuhan, power dan energi, bandara, rel kereta, utilitas air, telematika dan infrastruktur lainnya juga diperkirakan akan membutuhkan total investasi sebesar 1786 triliun rupiah. Investor lainnya yaitu BUMN, swasta, dan campuran diharapkan untuk dapat berkontribusi dalam proyek ini dengan presentase partisipasi masing-masing yaitu 18% untuk BUMN, 51% untuk swasta dan 21% untuk investor campuran.

Peluang perbankan syariah untuk dapat ikut serta pada proyek MP3EI ini cukup besar melalui jalur investor swasta, dan peluangnya (51%) dari total nilai investasi sangat besar tersebut. Namun dari sisi kemampuan pembiayaan bank syariah masih relatif kecil dan harga pembiayaan yang kalah bersaing merupakan faktor utama penghambat ikut sertanya bank syariah dalam pembiayaan MP3EI.

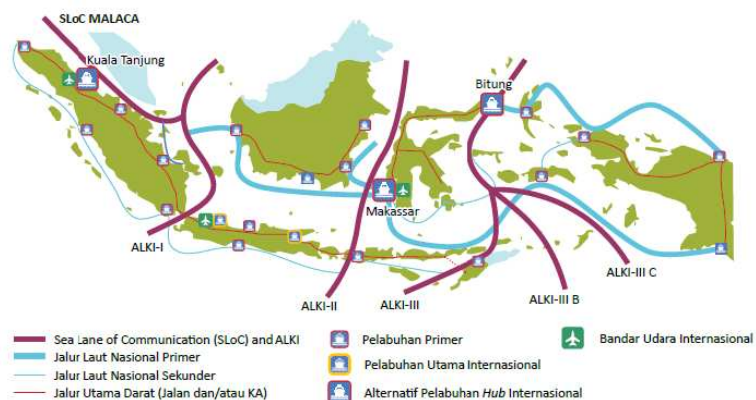
Komposisi dana murah dari industri syariah hanya sekitar 46% dari keseluruhan DPK, jauh lebih rendah daripada bank konvensional besar yang memiliki komposisi dana murah sebesar 60-70%. Faktor lain yang menyebabkan kecilnya kemampuan bank syariah dalam mendanai proyek MP3EI adalah adanya aturan batas maksimum pemberian kredit (BMPK) yang kecil jika dibandingkan dengan kebutuhan proyek besar.

Salah satu fokus dari program MP3EI adalah sektor pertambangan, sehingga pada sektor inilah bank syariah diharapkan dapat berpartisipasi untuk meningkatkan total jumlah pembiayaan. Hingga Agustus 2011, penyaluran pembiayaan ke sektor pertambangan hanya sekitar 1.46% dari total pembiayaan bank syariah atau sekitar 1.3 triliun rupiah. Sedangkan pada waktu yang bersamaan, penyaluran kredit perbankan nasional ke sektor pertambangan mencapai 3.71% dari total kredit perbankan nasional atau sekitar Rp.75.3 triliun.

3.4.2.3. Prospek Industri Perbankan Syariah di Kawasan ASEAN

Letak geografis Indonesia terletak pada wilayah strategis karena langsung berada pada titik penting pelayaran container global. Indonesia dilewati oleh satu Sea Lane of Communication (SLoC) yaitu selat Malaka. Peran dari posisi strategis ini memudahkan Indonesia untuk menjadi salah satu hub dari jalur perdagangan internasional dan letak strategis ini akan berkontribusi positif bagi program-program PM3EI.

Gambar.3.10. Prospek Bank Syariah di ASEAN



Indonesia akan segera menghadapi era ekonomi terbuka tingkat ASEAN (Masyarakat Ekonomi ASEAN) dan harus segera mempersiapkan diri dengan daya saing dan ketahanan ekonomi, oleh karena itu percepatan transformasi ekonomi yang dirumuskan oleh MP3EI menjadi sangat penting dalam rangka memberikan daya dorong dan daya angkat bagi *competitiveness* Indonesia. Seperti dikutip dari Bank Dunia, pertumbuhan ekonomi global untuk tiap

dekade, menyatakan bahwa Indonesia yang termasuk didalam negara berkembang Timur Asia memiliki pertumbuhan ekonomi yang tertinggi jika dibandingkan dengan kelompok negara lain seperti G-7, negara berkembang dan rata-rata dunia pada umumnya.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) adalah sebuah integrasi ekonomi regional yang direncanakan untuk dicapai mulai tahun 2015. Dengan pencapaian tersebut maka ASEAN akan menjadi pasar tunggal dan basis produksi yang memiliki arus barang, jasa, investasi dan tenaga terampil yang bebas dan aliran modal yang lebih bebas. Pembukaan pasar Indonesia dengan mengalirnya faktor produksi dan komoditi dari negara-negara lain di ASEAN diharapkan secara umum untuk meningkatkan kesejahteraan kawasan terutama pada tiga pillar yaitu keamanan, sosial budaya dan ekonomi, serta khususnya ditujukan untuk meningkatkan pemerataan perkembangan ekonomi dan menurunnya tingkat kemiskinan dan kesenjangan ekonomi di kawasan ASEAN.

Manfaat yang diharapkan dalam pembentukan MEA terutama adalah meningkatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia dan kawasan ASEAN pada umumnya melalui integrasi ekonomi dalam mewujudkan MEA 2015 melalui pembukaan dan pembentukan pasar yang lebih besar, dorongan peningkatan efisiensi dan daya saing, serta pembukaan peluang penyerapan tenaga kerja di kawasan ASEAN, akan meningkatkan kesejahteraan seluruh negara di kawasan.

MEA akan menjadi pasar potensial dunia sebagai kawasan pasar terbesar di dunia setelah APEC, AFTA dan China, dan didukung dengan jumlah penduduk yang ketiga terbesar di dunia setelah China dan India (jumlah penduduk ASEAN 584 juta orang, Economic Community Chartbook, 2009) dengan tingkat pertumbuhan penduduk yang terus meningkat dan usia mayoritas berada pada usia produktif. Selain itu, karena mayoritas dari negara-negara ASEAN adalah negara pengekspor baik produk sumber daya alam, jasa dan elektronik, maka seiring meningkatnya harga komoditi internasional, sebagian besar negara ASEAN mencatat surplus pada neraca transaksi berjalan. Prospek perekonomian yang cukup baik juga menyebabkan ASEAN menjadi tempat penanaman modal, apalagi dengan jumlah penduduk Indonesia yang terbesar (40%) diantara negara anggota ASEAN, Indonesia diharapkan mampu menarik investor dunia dan ASEAN ke dalam negeri dan mendapat peluang ekonomi yang lebih besar dari negara anggota ASEAN lainnya. Pada umumnya konsentrasi perdagangan ASEAN masih lebih banyak dengan dunia dibandingkan dengan perdagangan intra ASEAN (73,2% terhadap 26.8% ditahun 2008), termasuk didalamnya perdagangan Indonesia terhadap dunia dibandingkan dengan perdagangan Indonesia terhadap ASEAN (80% terhadap 20%).

Kondisi terbukanya arus aliran modal, barang, jasa serta ketiadaan hambatan tariff dan non tariff akan menyebabkan pasar Indonesia bebas dan produsen dalam negeri akan menghadapi

kompetisi dari produsen negara ASEAN lainnya. Hal ini akan mendorong para pelaku usaha dalam negeri untuk memproduksi dan mendistribusikan barang yang berkualitas secara efisien sehingga mampu bersaing dengan produk negara lain. Pada akhirnya diharapkan agar terbukanya pasar ASEAN dapat mendorong daya saing produsen dalam negeri. Di bidang jasa, ASEAN juga memiliki tiga negara dengan perkembangan jasa yang telah mapan, yaitu Singapura, Malaysia dan Thailand yang aliran modal dan perdagangan dengan ketiganya dapat berdampak positif bagi pengembangan sistem keuangan, alokasi sumber daya yang efisien, serta peningkatan kinerja perekonomian secara keseluruhan.

Terkait dengan persiapan menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2012, Bank Indonesia dalam penelitiannya dengan PEBS FEUI merekomendasikan *counter measures* dan *national safeguard measures* yang harus dilakukan oleh perbankan syariah dalam menghadapi negosiasi antar negara anggota MEA. *Counter measures* dalam hal ini terkait dengan posisi industri perbankan syariah Indonesia yang sudah sedemikian terbuka sehingga sudah selayaknya Indonesia meminta agar negara-negara ASEAN lainnya memberlakukan hal yang sama. Sementara itu *national safeguard measures* terkait dengan kemungkinan negara-negara ASEAN tidak bersedia memberlakukan hal yang sama sehingga Indonesia perlu melindungi industri perbankan syariah nasional. Dalam menyusun *counter measures* dan *national safeguard measures*, analisis dilakukan dengan mengkaji baik dari aspek kelembagaan, tenaga kerja, produk/jasa, maupun aspek-aspek lainnya. Selain itu, analisis juga dilakukan dalam konteks *market access* bank-bank syariah domestik, tenaga kerja dan produk/jasa bank-bank syariah domestik ke pasar di negara-negara MEA dan sebaliknya *market access* bank-bank syariah asing, tenaga kerja asing dan produk/jasa bank-bank syariah asing ke pasar domestik.

Pembentukan MEA juga membawa implikasi besar bagi perbankan syariah di Indonesia. Namun berbeda dengan perbankan konvensional, dimana dengan adanya MEA pasarnya menjadi begitu luas, pasar perbankan syariah hanya sedikit bertambah. Di antara negara-negara ASEAN, hanya Malaysia, Singapura dan Brunei yang memiliki potensi pasar atas produk dan jasa perbankan syariah. Tetapi karena jumlah penduduk ketiga negara tersebut sedikit, maka pasarnya pun menjadi terbatas. Dengan demikian, peluang bagi perbankan syariah Indonesia dengan adanya MEA tersebut tidaklah banyak. Di sisi lain MEA tersebut membawa tantangan yang besar bagi perbankan syariah domestik, yakni untuk menjaga pasar domestik yang begitu besar dari serbuan bank-bank syariah asing.

Secara analisis empiris dari keempat Negara (Indonesia, Malaysia, Singapura, dan Brunei Darussalam), Indonesia memiliki penduduk terbesar, kekayaan alam melimpah, pendapatan perkapita yang terkecil dari 4 negara (Malaysia 3 kali lipat, Singapura 13 kali lipat),

serta dengan aktivitas finansial yang relatif kecil dibanding 3 negara lainnya. Dilihat dari daya saing, Indonesia menempati nilai terendah dibanding 3 negara lainnya karena buruknya infrastruktur dan institusi pemerintah. Padahal Indonesia merupakan tempat yang sangat potensial untuk mengembangkan industri perbankan syariah karena perekonomian yang besar dan penduduk yang banyak, namun hambatannya cukup besar, yaitu daya saing yang buruk dan sedikitnya penduduk Indonesia yang terbiasa dalam menggunakan jasa keuangan. Indikator utama keempat negara tersebut dirangkum dalam tabel berikut:

3.4.2. Trend Utama Industri Perbankan

Beberapa trend utama industri perbankan (termasuk perbankan syariah) saat ini antara lain: (i) Changing Customer behaviour yang menuntut penggunaan teknologi, E Money, dll di industri perbankan, (ii) konvergensi kegiatan usaha antar lembaga keuangan untuk menjadi Universal Banking, (iii) konvergensi lembaga bank, non bank dan pasar keuangan di Otoritas Jasa Keuangan dan, (iv) RJPMN 2010-2014 untuk mempermudah akses pembiayaan masyarakat miskin ke sektor keuangan dan perbankan (Financial Inclusion).

Seiring dengan terus berkembangnya industri perbankan syariah di ASEAN khususnya di negara Indonesia, Malaysia, Brunei Darussalam dan Singapore, semangat untuk terus mengembangkan baik di dalam negeri maupun di luar negeri sangat tinggi. Namun dengan potensi yang ada, Indonesia mengembangkan industri perbankan syariah dengan orientasi pengembangan pasar domestik (*inward orientation*). Tahapan perkembangan industri perbankan syariah dalam blue print perbankan syariah juga menyatakan hal serupa dimana arah industri perbankan syariah di arahkan menuju ke pengembangan pasar dalam negeri.

Yang perlu diperhatikan di bidang perbankan, Indonesia sudah memiliki komitmen dalam jasa keuangan di bawah AFAS untuk: (1) mengeliminasi hambatan akses ke semua pasar dan *national treatment* pada tahun 2020; (2) mengizinkan pendirian bank asing atau menjadikan bank lokal suatu bank asing yang bekerja sama dengan entitas nasional sesuai dengan peraturan yang berlaku; (3) membuka cabang dari bank asing di ibukota provinsi dengan syarat telah melakukan uji secara ekonomi; (4) mengizinkan akuisisi bank lokal yang ada melalui pembelian saham yang tercatat di bursa hingga 51%; dan (5) menghormati kepemilikan *provider* jasa asing dan mitra Indonesia-nya dalam mendirikan bank campuran (*joint venture*).

Dari analisis SWOT dan analisis strategi yang dilakukan dalam kajian BI terkait MEA, diperoleh temuan yang didasari pada analisis scenario. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi serangkaian kemungkinan yang terjadi, baik yang disebabkan oleh kondisi perekonomian/pasar maupun oleh perilaku/respon dari negara-negara anggota MEA dalam menghadapi MEA tersebut.

3.4.2.1. Potential future bankable; Financial Inclusion

Temuan yang didapatkan oleh World Bank (*World bank Policy paper*, 2010) menyatakan bahwa 56% dari total populasi dewasa dunia tidak menggunakan jasa perbankan, walaupun jumlah ini berbeda tajam antar negara berpenghasilan tinggi dan negara berkembang (17% dan 64%, berurutan). Pada akhir 2010, jumlah populasi dewasa yang memiliki akses ke jasa keuangan diperkirakan meningkat hingga mencapai angka 79 juta jiwa, yang mana peningkatan ini berbanding lurus dengan tingginya GDP perkapita, jumlah penggunaan listrik, serta ketersediaan akses untuk asuransi dan kredit pinjaman.

Tren dunia pada decade ini adalah program inklusi keuangan bagi Negara berkembang dan Negara maju, beberapa diantaranya didukung oleh forum internasional seperti forum G20, OECD, APEC, ASEAN, dan lembaga internasional lainnya. PBB telah merumuskan tahun 2005 sebagai tahun Microfinance, dimana setahun setelah 2005, Muhammad Yunus dari Bangladesh memenangkan nobel untuk jasanya terhadap inklusi keuangan melalui Grameen bank. Keuangan Inklusif bertujuan untuk meniadakan segala bentuk hambatan terhadap akses masyarakat dalam memanfaatkan layanan jasa keuangan.

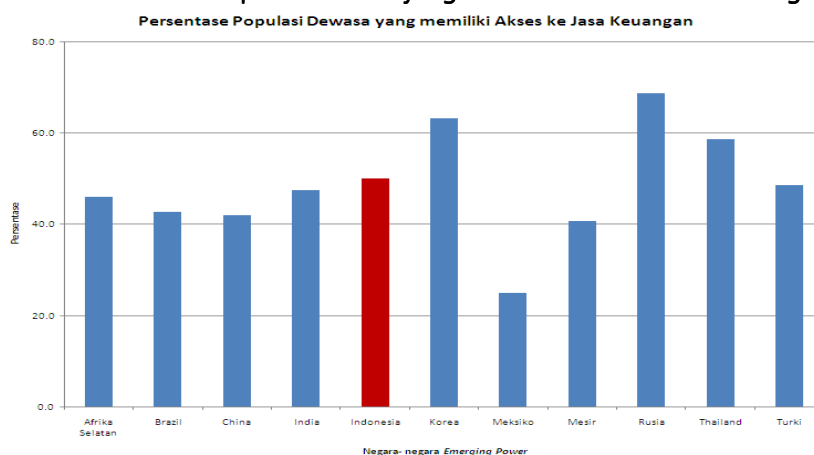
KTT G20 pada Juli 2010 telah merumuskan 9 (sembilan) "Prinsip untuk Inovasi Keuangan Inklusif". Sembilan prinsip ini akan diturunkan menjadi sejumlah rekomendasi bagaimana meningkatkan akses ke layanan keuangan bagi penduduk miskin. Kesembilan prinsip ini mencakup berbagai aspek yang luas, yaitu kepemimpinan (leadership), keragaman (diversity), inovasi (innovation), perlindungan (protection), pemberdayaan (empowerment), kerjasama (cooperation), pengetahuan (knowledge), proporsionalitas (proportionality) serta kerangka aturan (framework). G20 membentuk forum khusus bernama Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI), temuan dari GPFI ini merujuk pada dua metode untuk mempercepat inklusi financial; akses melalui inovasi, yaitu prinsip atau tatacare untuk mendorong financial inklusi dengan cara inovatif, dan SME finance, yaitu alokasi dana kepada sektor riil.

Perbankan sebagai salah satu bagian penting dalam kegiatan keuangan inklusif, memiliki peran strategis dalam upaya memperluas layanan keuangan kepada masyarakat. ASEAN menyambut seruan inklusi financial ini dengan mengadakan forum seminar bank sentral tingkat ASEAN yang diadakan pada Juni 2012. Diharapkan dari kegiatan seminar tingkat regional ini akan dihasilkan sebuah konsensus atau usaha bersama untuk mengatasi terbatasnya akses dan infrastruktur bagi seluruh lapisan masyarakat.

Di Indonesia, peranan perbankan yang menguasai sekitar 80% dari industri keuangan di Indonesia sangat diharapkan dalam membangun layanan keuangan masyarakat yang bisa dinikmati oleh lebih banyak masyarakat. Akan tetapi, dari segi nasabah, berdasarkan survey rumah tangga yang dilakukan Bank Indonesia pada 2010,

terdapat fakta bahwa 62% rumah tangga tidak memiliki tabungan sama sekali. Fakta ini sejalan dengan hasil study WorldBank tahun 2010 yang menyatakan bahwa hanya separuh penduduk Indonesia yang memiliki akses ke sistem keuangan formal di Indonesia.

Gambar.3.11. Populasi Dewasa yang Memiliki Akses ke Jasa Keuangan



Sumber: World Bank, 2010

Tidak adanya akses ke sumber keuangan formal berdampak pada terbatasnya akses untuk dukungan produktif dan terbatasnya kemampuan berkembang. Di sisi funding, ketiadaan rekening tabungan menandakan rendahnya *financial literacy* dan kemampuan perencanaan keuangan.

Rata-rata persentase populasi dewasa yang memiliki akses finansial adalah 40-50 persen dibanyak negara, dan Indonesia dengan 50% populasi dewasa yang memiliki akses finansial formal, lebih baik daripada di beberapa negara lain, seperti Republik Rakyat Cina (RRC), Pakistan, Bangladesh, dan Philippina, walaupun masih kalah dari Sri Lanka, Thailand, dan Malaysia (World Bank, 2010). Sedangkan akses finansial masyarakat dari negara maju adalah dua kali lipat dari negara berkembang (87.95 dengan 47.57 persen).

3.4.3. Kekuatan Pasar

Jumlah masyarakat middle class di Indonesia terus meningkat sehingga gaya hidup meningkat termasuk keinginan berbisnis dengan baik syariah utamanya dari kalangan masyarakat muslim yang mendominasi populasi penduduk Indonesia (80%). Selain itu, dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, Indonesia telah dikaruniai oleh 'bonus' demografi dimana sejak tahun 2010, angka dependency ratio (rasio ketergantungan non angkatan kerja terhadap angkatan kerja) kurang dari satu. Indonesia diperkirakan mencapai puncak "bonus demografi" pada tahun 2017 sampai 2019. Artinya, komposisi jumlah penduduk dengan usia produktif 15-64 tahun mencapai titik maksimal, dibandingkan usia nonproduktif 0-14 tahun dan 65 tahun ke atas.

Pada puncak bonus demografi itu proporsi penduduk usia produktif mencapai 55,5 persen. ada keuntungan ketika proporsi penduduk usia produktif lebih besar dibandingkan usia nonproduktif. Jumlah penduduk yang menjadi tanggungan akan lebih sedikit, sehingga diharapkan terjadi kenaikan tabungan dari pendapatan golongan penduduk usia produktif. Bonus demografi menjadi sebuah keuntungan, jika penduduk usia produktif berkualitas. Tetapi, menjadi bencana ketika penduduk usia produktif dalam kondisi pendidikan rendah, keahlian rendah, serta kondisi kesehatan buruk, yang membuat tidak dapat memproduksi secara optimum.

Meningkatnya angkatan kerja usia produktif berdampak pada terus turunnya rasio ketergantungan dimana perekonomian dapat menyerap besarnya porsi penduduk usia produktif. Jika dibandingkan dengan sebagian besar negara Eropa dan USA yang rasio jumlah penduduk usia tua-nya lebih besar daripada usia muda, maka SDM Indonesia yang berkualitas tidak akan kekurangan tempat bekerja, baik di dalam maupun diluar negeri.

Sumberdaya alam Indonesia masih sangat besar, hingga 2010, Indonesia masih menjadi salah satu produsen tingkat dunia untuk berbagai komoditas yang dibutuhkan oleh pasar dunia. Gas alam Indonesia masih sangat berpotensi untuk energi berbasis gas dan industri petrokimia, yaitu sekitar 165 TCF cadangan dengan tingkat produksi lebih dari 3 TCF per tahun. Untuk komoditas batubara dan timah, Indonesia masih menjadi eksportir terbesar kedua di dunia sedangkan sumber daya panas bumi Indonesia adalah yang terbesar di dunia dengan total perkiraan simpanan panas bumi sebesar 40% sumber panas bumi dunia. Saat ini Indonesia baru mengembangkan sebesar 1200 megawatt sedangkan dengan asumsi cadangan gas bumi 40%, Indonesia dapat mengembangkan industri energi berbasis gas bumi hingga mencapai 12 giga watt. Komoditas agribisnis Indonesia masih sangat potensial dimana Indonesia masih menjadi eksportir terbesar didunia untuk produksi minyak kelapa sawit dan ekportir terbesar nomor dua di dunia untuk komoditas kakao.

3.4.4. Lingkungan Makro yang mempengaruhi

3.4.4.1. Perkembangan Ekonomi Global

Meskipun secara umum menunjukkan perkembangan yang melemah, perekonomian dunia sepanjang tahun 2011 mengalami dua periode yang berbeda. Periode pertama terjadi pada triwulan I 2011 yaitu saat muncul optimisme pemulihan global seiring dengan beberapa perkembangan positif di negara-negara maju. Perkembangan positif dimaksud adalah meningkatnyakonsumsi di AS dan Jepang, serta meningkatnya surplusperdagangan Jerman dan Perancis. Sejalan dengan itu,pertumbuhan di negara-negara *emerging markets* juga relatif tinggi. Periode kedua terjadi ketika perkembangan positif tersebut menyusut seiring dengan munculnya beberapa faktor penghambat pemulihan ekonomi, seperti bencana alam di Jepang pada akhir triwulan I, memburuknya krisis utang di Kawasan Euro yang terjadi sepanjang triwulan III-IV, dan munculnya kekhawati ran

terhambatnya pemulihan ekonomi AS yang dipicu oleh permasalahan limit utang pada triwulan III. Berbagai hal tersebut berdampak signifikan pada pelemahan kinerja perekonomian global dan mengguncang pasar keuangan global.⁴⁸

Pemulihan ekonomi di negara-negara maju akan ditahan oleh perlambatan gradual negara-negara berkembang yang sedang menuju *maturity* (adalah suatu kewajaran jika negara yang sedang menuju kearah negara maju mengalami perlambatan ekonomi), dan menghasilkan net effect pertumbuhan yang akan melambat secara global. Risiko terbesar bukanlah berasal dari perlambatan pertumbuhan ini, akan tetapi penurunan pendapatan perkapita rata-rata, yang akan berpengaruh pada koreksi standar hidup di tingkat global. Secara umum, lingkungan ekonomi yang melambat ini memberikan tantangan untuk meningkatkan produktivitas tanpa kehilangan kesempatan kerja bagi jutaan orang yang mencari kerja dengan gaji yang lebih baik. Dari beberapa kali periode perlambatan yang dialami dunia, perlambatan ekonomi periode 2010-2020 agak berbeda karena akan disertai perlambatan pertumbuhan populasi dunia.

Perbankan syariah dan industri keuangan syariah global sangat dipengaruhi oleh keadaan perekonomian dan keuangan dunia pada umumnya. Praktisi dan pakar ekonomi dunia menyatakan bahwa setidaknya hingga pertengahan dekade berikutnya (2020), pertumbuhan dunia akan melambat hingga setidaknya rata-rata 3 persen pertahun, lebih rendah daripada dua dekade sebelumnya (FT, 2012). Dari 2012 hingga 2016, rata-rata pertumbuhan dunia adalah 3.5-3.6% kemudian melambat ke arah 2.7% dari 2017-2025, ketika rata-rata pertumbuhan ekonomi negara maju diperkirakan menurun dari 1.6 ke 1.3% dari 2012 ke 2016.

Perlambatan pertumbuhan ekonomi dunia yang terjadi diperkirakan akan di-offset oleh kinerja ekonomi nasional yang tengah mengalami kecenderungan meningkat sehingga diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif pada kinerja industri perbankan nasional, termasuk didalamnya perbankan syariah. Kaitan yang erat antara kondisi perekonomian dan pertumbuhan industri perbankan syariah dapat dilihat dalam bentuk pertumbuhan organik bank syariah, peningkatan pembiayaan, dan kelembagaan. Beberapa faktor yang diperkirakan akan meningkatkan pertumbuhan industri perbankan syariah nasional, diantaranya adalah: berdirinya BUS baru baik yang muncul dari pelaku pasar (investor) baru maupun konversi UUS menjadi BUS, prospek sukuk BUMN dan permintaan akan didirikannya lebih banyak bank BUMN syariah yang baru, ekspektasi tercapainya peringkat investment grade bagi Indonesia, kinerja investasi dan kemampuan ekspor yang mampu mendukung kinerja sektor riil

⁴⁸ Laporan Perekonomian Indonesia tahun 2011

nasional, dan keberhasilan program promosi dan edukasi publik tentang perbankan syariah.

3.4.4.2. Prospek Ekonomi dan Pertumbuhan Indonesia

PDB Indonesia diperkirakan akan menempati ranking 14 besar dunia pada 2014, dengan proyeksi PDB sebesar US\$ 1,2 triliun dan pendapatan per kapita US\$ 4.800 – 5.000. Sementara itu untuk tahun 2025, target PDB dan pendapat per kapita pemerintah adalah US\$ 3,8 – 4,5 triliun dan US\$ 13.000 – 16.100. Pemerintah menargetkan Indonesia menjadi high income country dan masuk ke dalam 12 besar kekuatan ekonomi dunia. Sebagai anggota G20, PDB Indonesia adalah sebesar US\$ 850 miliar dengan pendapat per kapita US\$ 3.543, tren ini meningkat dari tahun tahun sebelumnya.

Sebagai negara yang mengandalkan kekuatan ekonomi berbasis pasar, Indonesia akan segera masuk ke dalam BRIC, yaitu negara berkembang utama dunia (Brazil Rusia India China). Tiga lembaga kredit rating dunia yaitu S&P, Moodys dan Fitch, mengkategorikan Indonesia sebagai negara yang berada pada satu level dibawah investment grade, kenaikan menjadi kategori investment grade ini diperkirakan akan terjadi dalam 18 bulan kedepan.

Modal Indonesia sudah lengkap untuk menjadi kekuatan ekonomi dunia di masa yang akan datang (quote Hatta Rajasa, 2012); diantaranya adalah sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam (SDA) dan kestabilan demokrasi. Dalam hal demokrasi, bahkan majalah politik Foreign Policy menyebut Indonesia akan menjadi superpower demokrasi dunia (World's Democratic Superpower) dalam beberapa tahun ke depan.

Ekspor Indonesia pada tahun 2010 adalah sebesar 158 juta dolar AS, meningkat 35% dari tahun sebelumnya. Bahan komoditas ekspor terbesar adalah minyak dan gas (17.8%) mineral (14.9%) tekstil dan sepatu (8.9%), minyak sawit mentah (8.58%), barang elektronik (8.2%) dan karet (4.7%). Tujuan ekspor yang paling besar adalah Jepang (16%) , China, US, Singapur dan Korea (3.8%). Total impor di 2010 adalah sebesar 136 juta dolar AS.

SDA Indonesia sangat berlimpah, cadangan gas alam yang merupakan emerging power resources yang sedang diminati sebagai pengganti energi karbon, diperkirakan dimiliki sekitar 164 TCF dengan kecepatan produksi sekitar 3 TCF per tahun. Ini merupakan potensi besar untuk energi berbasis gas bagi industri dan petro kimia. Sementara itu untuk panas bumi, Indonesia memiliki potensi terbesar di dunia, yaitu sekitar 40 persen dari kapasitas dunia.

3.4.4.3. Bonus Demografi

Indonesia sebagai negara dengan total penduduk 230 juta jiwa, akan mengalami ledakan jumlah penduduk muda pada tahun 2010-2040, dimana beban ketergantungan usia non produktif terhadap usia produktif (*dependency ratio*) akan berada dititik terendah. Pada 2012,

sekitar 66% penduduk Indonesia berada dalam usia produktif dengan rasio ketergantungan 51, artinya setiap 100 orang usia produktif akan menanggung 51 orang usia non produktif. Diperkirakan pada tahun 2020-2030, Indonesia akan memiliki 70% penduduk usia produktif dengan rasio ketergantungan turun menjadi sekitar 44-48%.

Adanya bonus demografi di Indonesia yang sedang berada pada tahap pra kondisi tinggal landas ini merupakan sebuah potensi kombinasi yang harus dapat dimanfaatkan dengan baik. Fase pra kondisi tinggal landas menuju ke kondisi tinggal landas adalah tahapan krusial bagi sebuah negara, dimana lompatan ini diungkapkan oleh Rostow dalam buku "*Menerawang Indonesia, Pada Dasawarsa Ketiga Abad ke 21*" karya Prof. Dorodjatun Kuntjoro-Jakati, PhD" sebagai sebuah kesempatan yang tidak akan dapat dilakukan oleh negara bangsa manapun pada masa manapun. Adanya ledakan demografi ini merupakan pisau bermata dua, dapat menjadi peluang jika dimanfaatkan dengan baik, tetapi dapat menjadi ancaman, jika negara ini gagal memanfaatkan kesempatan.

3.4.4.4. Peningkatan High Networth Individu (HNWI)

Secara total, populasi HNWI di Asia Pasifik meningkat 9.7% menjadi 3.3 juta jiwa, dimana jumlah HNWI Eropa berkembang 6.3% menjadi 3.1 juta (World Wealth Report 2011). Kekayaan HNWI di Asia Pasifik mencapai 12.1% (10.8 triliun dolar AS), melebihi HNWI Eropa yang mencapai 10.2 triliun dolar AS. Pada 2010, kekayaan Asia pasifik terus meningkat, dengan populasi HNWI Hongkong yang meningkat menjadi 33.3%, Vietnam 33.1%, Sri Lanka 27.1%, **Indonesia 23.8%**, Singapura 21.3% dan India 20.8%.

Gambar 3.12. Ikhtisar Faktor-faktor yang Mempengaruhi Model



Selain itu, HSBC dan Standard Chartered Bank menyampaikan hasil riset tentang meningkatnya dominasi kaum muda dalam kelompok mapan di Indonesia (kekayaan Rp. 500 juta) dengan Standard Chartered Bank menyebutkan jumlah penduduk mapan di Indonesia ada 4 juta orang (terbanyak nomor 3 di Asia). Jumlah High Net Worth Individual (HNWI) di Indonesia mencapai 112.000 jiwa seperti yang dilansir oleh Credit Suisse International dalam World Wealth Report 2011. Menurut data LPS (Website LPS), jumlah dana nasabah HNWI bank dengan simpanan diatas 5 miliar mencapai Rp1.232,64 Triliun, dengan kenaikan sekitar 0.36% dari bulan sebelumnya.

BAB IV KONSTRUKSI MODEL-MODEL BISNIS BANK SYARIAH

Pada Bab ini dibahas konstruksi bisnis model yang diusulkan menjadi acuan pengembangan perbankan syariah ke depan. Sebagaimana sudah disebutkan pada bab pendahuluan model bisnis yang diusulkan ini merupakan model bisnis bank syariah Indonesia yang disepakati semua stakeholders (*acceptable*), *workable* yang sesuai dengan karakter bisnis perekonomian Indonesia, *mainstream* perbankan syariah Indonesia dan karakter sosial budaya masyarakat Indonesia serta menjadi ciri khas industri perbankan syariah Indonesia dalam menyongsong perkembangan industri perbankan syariah jangka menengah dan panjang.

Konstruksi model bisnis ideal dimulai dengan merekapitulasi berbagai keinginan, kebutuhan, pertimbangan (*concern*), *mimpimimpi* (*dreams*) stakeholder utama perbankan syariah yang menginginkan kehadiran bank syariah di Indonesia. Setidaknya ada 4 (empat) stakeholder utama yang menginginkan keberadaan bank syariah yang ideal sesuai dengan pemahaman masing-masing yaitu para akademisi/publik, regulator, praktisi perbankan syariah dan nasabah bank syariah.

4.1. Faktor-faktor yang dipertimbangkan (*Considerant Factor*)

4.1.1. Pertimbangan dari Akademisi/Publik

Akademisi/Publik memimpikan bank syariah benar-benar beroperasi sesuai Syariah (totally comply sharia principle) dan berbeda dengan transaksi konvensional, mengutamakan keterkaitan langsung dengan Sektor Riil (retail, korporasi, pemerintah), keberpihakan kepada SMEs. Pembiayaan Produktif lebih besar dibandingkan pembiayaan yang bersifat konsumtif. Penerapan akad bagi hasil (profit and Loss Sharing) yang berlaku baik di sisi liability maupun asset dimana nantinya Skema Equity Financing lebih mendominasi dibandingkan skema Debt Financing. Selain itu akademisi juga memimpikan adanya satu *Sharia Pricing*

Beberapa International Scholar seperti Dr. Mohammad Omar Farooq (*Critics on Islamic Banking - Dr. Mohammad Omar Farooq- Head of Centre for Islamic Finance Bahrain Institute of Banking and Finance*) menyebutkan bahwa bank syariah saat ini hanya label dan meniru produk perbankan syariah, tidak terlihat perbedaan yang signifikan dan hanya melayani segmentasi nasabah khusus dari kalangan orang-orang tertentu saja.

Menurut Prof. Habib Ahmed dari Durham University, UK dalam Bank Indonesia International Seminar on Islamic Finance di Bandung tanggal 7-8 Mei 2012 mengusulkan fitur-fitur model bisnis bank syariah yang ideal adalah sebagai berikut:

- *PLS (risk-sharing) assets would imply robust investments leading to economic growth*
- *Choosing projects that make good economic sense*
- *Monitoring of the investments closely*
- *Equity financing usually long-term—lead to growth*
- *Sharing risks of assets by the liability side makes the bank more stable*
- *Losses covered by PSIA and capital*

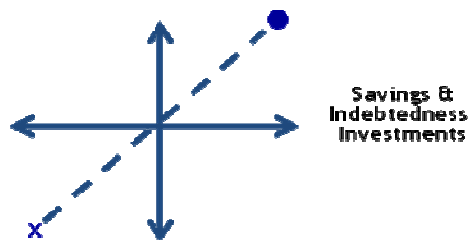
Sementara para pakar ekonomi syariah yang merupakan *founding father* dari perbankan syariah diantaranya Bp. Bambang brodjonegoro dan Syafii Antonio dalam Board Seminar di Bank Indonesia mengusulkan model bisnis bank syariah yang ideal mengembangkan produk *sharia based* yaitu produk/ transaksi dari masa sebelum Islam, yang kemudian diterima sebagai transaksi yang Islami dengan *limited sharia compliance* yaitu produk yang mengkonversi transaksi dari keuangan konvensional, atau, meng-Islam-kan transaksi keuangan konvensional menjadi transaksi Syariah contoh: takaful, kartu kredit

Ciri-ciri utama produk perbankan syariah yang ideal adalah sebagai berikut:

- Akad PLS yang berlaku baik di sisi liability maupun aset.
- Dominasi dana PLS di sisi liability dan financing PLS di sisi aset. Keduanya berjangka panjang.
- Pasar uang menyediakan dana jangka pendek dengan akad tabaru (qardh, wadiah, dll).
- Pasar modal didominasi oleh sukuk jangka panjang berakad investasi (Mudarabah, musyarakah).
- Lembaga pendukung yang lengkap: takaful, credit rating, otoritas pasar modal syariah, dll.
- Orientasi bank syariah: mencari profit langsung dari kinerja sektor riil berjangka panjang.

Shariah-based solutions

- Income-sharing products
- Shift from debt-based product offering



Shariah-compliant products

- Textual meaning of the law
- Replicating conventional credit service offering

4.1.2. Pertimbangan Regulator

Regulator yang mewadahi perbankan syariah seperti Bank Indonesia, Dewan Syariah Nasional, Otoritas Jasa Keuangan nantinya mengharapkan industri bank syariah benar-benar mengutamakan Maqhosid Syariah (Welfare), Fatwa-fatwa yang dikeluarkan sesuai syariah, mempertimbangkan kemaslahatan untuk masyarakat banyak, mengutamakan Sharia based dengan limited Sharia Compliance, berorientasi sektor Riil dengan value added economic contracts, melindungi industri domestik namun tetap go global, dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bank induk (Coopetition), terlibat langsung dengan program Financial Inclusion dalam rangka pemerataan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat Income Distribution dan konvergensi Financial Institution untuk mendukung optimalisasi fungsi intermediary perbankan syariah. Dengan demikian akan berpengaruh pada meningkatnya Market Share perbankan syariah dan pertumbuhan ekonomi juga semakin meningkat, dimana perbankans yariah juga akan memberikan kontribusi kepada GDP meningkat sehingga visi menjadi Most attractive n paling terkemuka di ASEAN bisa tercapai dan tentu saja pertumbuhan tersebut sesuai dengan karakter perbankan syariah yang sehat dan prudent.

Sesuai visi dan misi pengembangan perbankan Syariah yang tercantum dalam Blue Print perbankan Syariah (2007), perbankan syariah di Indonesia diharapkan dapat memberikan kemanfaatan bagi perekonomian nasional yang bisa menyediakan alternatif jasa keuangan dan perbankan bagi masyarakat yang menginginkan jasa keuangan dan perbankan berdasarkan prinsip syariah, anti spekulatif, melalui penolakan terhadap aktivitas spekulatif di pasar valas dan di pasar modal, (built-in characteristic dari produk2 bank syariah) , menciptakan harmonisasi antara sektor keuangan dengan sektor produktif riil (*re-attachment*) melalui penyediaan likuiditas yang sesuai dengan aktivitas riil perekonomian. Mengurangi *excess liquidity trap*, mendorong fungsi sosial, memperluas jangkauan pertumbuhan ekonomi kepada UMK dan masyarakat miskin, melalui peran perbankan syariah dalam *voluntary sector* (CSR, ZISWah)

Meningkatkan mobilisasi dana masyarakat u/ pembiayaan pembangunan nasional (Financial Deepening), mendorong Financial Inclusion; maksimalisasi keterlibatan masyarakat dan membuka akses permodalan, mendukung stabilitas harga dan meningkatkan daya tahan sistem keuangan terhadap *economic shocks*, memperkuat sektor produktif perekonomian dan mendukung pencapaian inflasi yg rendah , memaksimalkan alokasi sumber daya ekonomi dan pemberdayaan UMKM dan *social safety net* untuk menciptakan *quality of growth*.



Arah pengembangan perbankan syariah jugai meliputi peningkatan Mendorong berbagai upaya pemenuhan mutu dan jumlah SDM perbankan syariah dalam

rangka menciptakan industri perbankan syariah yang berdaya saing tinggi, memformulasikan regulasi dan sistem pengawasan yang efektif untuk menjaga sustainabilitas pertumbuhan industri perbankan syariah yang sehat, mewujudkan struktur perbankan syariah yang efisien dan sesuai dengan kebutuhan pelaku ekonomi, dengan didukung oleh infrastruktur yang lengkap dalam rangka meningkatkan fungsi intermediasi bank syariah dan perluasan pangsa pasar, mendorong pengembangan pasar keuangan syariah untuk meningkatkan mobilisasi dana masyarakat kepada sistem keuangan syariah dan melakukan edukasi masyarakat dibidang perbankan syariah secara komprehensif, serta menyediakan produk yang lengkap sesuai dengan kebutuhan dan pasar yang dinamis bagi perkembangan industri.

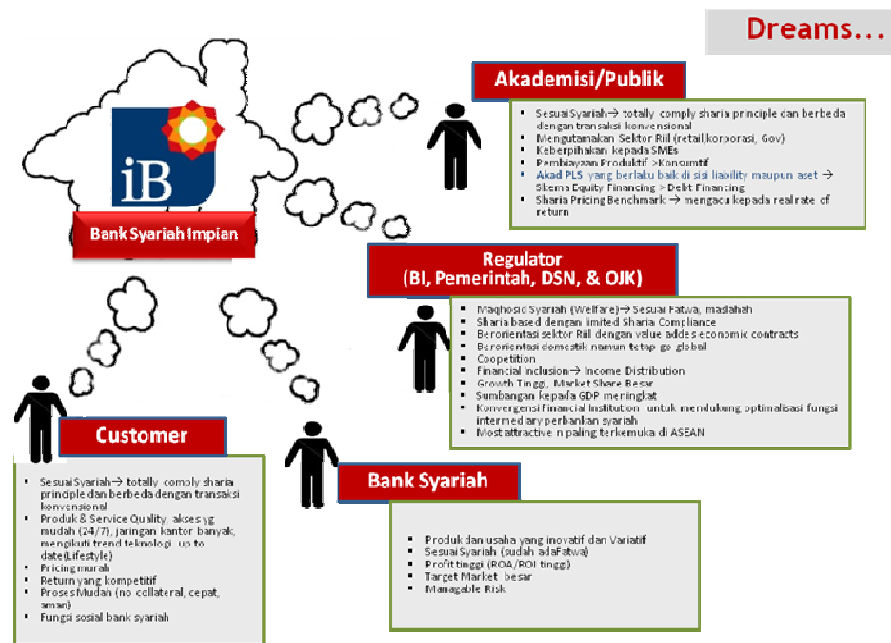
4.1.3. Pertimbangan dari Praktisi Perbankan

Bank Syariah (praktisi) sebagaimana namanya mempunyai visi untuk beroperasi secara sesuai Syariah, pengembangan Produk dan usaha yang inovatif dan variatif dikomunikasikan dengan DPS dan sesuai fatwa yang sudah dikeluarkan DSN. Para praktisi berharap, disamping sesuai syariah operasional bank syariah diberi ruang untuk tumbuh dan memperoleh Profit tinggi (ROA/ROI tinggi), sehingga Target Market besar dengan Managable Risk bisa tercapai. *Benchmark* yang mengacu kepada *real rate of return* meninggalkan acuan suku bunga sebagaimana yang banyak terjadi saat ini.

4.1.4. Nasabah bank Syariah

Sebagai end user atau pengguna produk dan jasa perbankan syariah mempunyai harapan dapat dilayani oleh bank yang benar-benar sesuai Syariah, mereka dapat dengan mudah melihat perbedaan yang signifikan antara produk perbankan syariah dengan produk dan transaksi konvensional. Disamping itu produk dan jasa perbankan syariah mempunyai Produk & Service Quality yang tinggi, akses yg mudah (24/7- 24 jam sehari dan 7 hari seminggu), jaringan kantor banyak dan mudah dijangkau, mengikuti trend teknologi up to date dan mudah diakses(Lifestyle) dengan biaya/harga yang murah dan terjangkau, bagi hasil/tingkat pengembalian (Return) yang kompetitif, proses Mudah (no collateral, cepat, aman) dan mendapatkan manfaat sosial bank syariah.

Gambar.4.1. Harapan (Dreams) Stakeholders Perbankan Syariah



4.2. Kemungkinan penerapan beberapa model bisnis di perbankan syariah (*Feasible Study*)

Pada bagian ini akan dianalisis beberapa model bisnis yang telah dijelaskan pada Bab 2 di atas, mengenai kemungkinan penerapannya di industri perbankan syariah. Dilihat dari sisi keunggulan, kelemahan, infrastruktur yang harus disiapkan, kompetensi SDM yang diperlukan, produk (*value proposition*) yang ditawarkan kepada nasabah dan skema akad yang digunakan.

4.2.1. Investment Banking

4.2.1.1. Keunggulan

Bank investasi menerapkan *equity based financing* dalam operasionalnya. Hal ini sesuai dengan prinsip dasar bank syariah dimana *equity based financing* dalam penerapan syariahnya adalah *mudharabah/musyarakah* yang disebut sebagai “akad ideal” yang seharusnya diterapkan oleh bank syariah sebagaimana yang diharapkan oleh para akademisi.

4.2.1..2 Kelemahan

Peraturan mengenai bank investasi (di Indonesia disebut dengan perusahaan sekuritas) ada di bawah wewenang dan kekuasaan Bapepam-LK sedangkan bank secara umum di Indonesia diatur oleh Bank Indonesia. Perbedaan lembaga yang menaungi ini ke depan akan

menimbulkan beberapa permasalahan dalam koordinasi dan pembuatan keputusan yang sinkron.

4.2.1.3. SDM

SDM yang dibutuhkan sebagai pelaksana bank investasi tidak sama dengan SDM bank komersial yang lain karena kualifikasi SDM bank investasi lebih tinggi dan lebih spesifik. Keahlian yang dibutuhkan untuk bank investasi diantaranya : Wakil Perantara Pedagang Efek (WPPE), Wakil Manajer Investasi (WMI), *Certified Financial Analyst* (CFA), S2 finance, S1 *statistics, finance, economics, econometrics, Specific software skill, Risk management* . Top manajemen bank investasi biasanya orang asing seperti yang terjadi pada Deutsch Bank Indonesia, HSBC Amanah, BNP Paribas.

4.2.1.4. Produk

Produk yang biasanya ditawarkan oleh bank investasi adalah *brokerage analysis, asset management, corporate management consultation*, serta *Merger and Acquisition consultation*.

Penerbitan sukuk juga merupakan peluang bagi bank syariah untuk menjadi investment banking

4.2.1.5. Infrastruktur

Modal merupakan infrastruktur utama bank investasi. Di Indonesia untuk mendirikan bank investasi (perusahaan sekuritas) diperlukan modal sebesar Rp 70 miliar. Jaringan internet dan mobile banking yang canggih serta aman menjadi infrastruktur yang tidak kalah penting.

Bank syariah berpotensi untuk memiliki bank investasi dengan cara mendirikan anak perusahaan sekuritas. Saat ini baru 1 bank umum syariah yang bukan merupakan anak perusahaan dari bank konvensional. Sehingga peluang untuk mendirikan perusahaan sekuritas masih terbatas.

Namun di masa yang akan datang, mengingat regulator dari perbankan di bawah satu atap yang sama dengan regulator perusahaan sekuritas yaitu Bapepam-LK, maka peluang bank syariah dapat beroperasi sebagai bank investasi menjadi lebih besar.

4.2.1.6. Skema Akad yang digunakan

Dalam operasional bank investasi syariah akad yang banyak digunakan adalah *mudharabah muqayyadah off balance sheet* yang juga disebut dengan *direct investment*. Pada transaksi ini, penandatanganan akad terjadi antara investor (shahibul maal) dengan pengusaha (mudharib). Bank sama sekali tidak terlibat dalam akad dimaksud. Dalam transaksi ini, bank hanya bertindak sebagai *arranger* saja sehingga tidak berhak memperoleh bagi hasil, hanya *arranger fee* saja. Akad yang lain adalah *mudharabah muqoyyadah on balance sheet*. Akad ini digunakan apabila investor memberikan suatu syarat tertentu pada investasi yang dilakukannya, maka itulah yang dimaksud

dengan mudharabah muqayyadah. Sehubungan dengan itu, bank dapat menciptakan produk investasi sebagaimana deposito dengan persyaratan tertentu misalnya investasi untuk sektor tertentu seperti pertanian, manufaktur dan jasa atau berdasarkan akad yang digunakan seperti dalam rangka penjualan cicilan, penyewaan cicilan dan kerja sama usaha.

4.2.2. Commercial Banking

4.2.2.1. Keunggulan

Bank komersial merupakan model bisnis yang umum sehingga sudah dipahami oleh masyarakat. Peraturan yang mengatur tentang bank komersial (PBI) juga sudah lengkap. Ditambah lagi, potensi nasabah bank komersial sangat besar yakni masyarakat potensial yang belum tersentuh bank (*bankable*) sebesar 60% atau 150 juta, 10 juta nasabah iB, dan masyarakat *unbankable* sebesar 50 juta. Sedangkan potensi bisnis UKM rata-rata sebesar 20%.

4.2.2.2. Kelemahan

Meskipun banyak potensi bagi bank komersial untuk berkembang, di sisi lain kemampuan finansial masyarakat Indonesia yang masih rendah (kapitalisasi rendah) sehingga aset bank syariah komersial masih kecil.

4.2.2.3. Produk

Produk-produk yang ditawarkan oleh bank komersial terdiri dari produk *funding* dan *lending*. Pada bank syariah, produk *funding* terdiri dari deposito mudharabah mutlaqah, tabungan mudharabah dan sebagainya. Sedangkan produk *lending* nya diantaranya adalah ijarah (IMBT), dan murabahah.

4.2.2.4. SDM

SDM yang diperlukan oleh bank komersial adalah *top sales officers* untuk produk pembiayaan dengan skema *portfolio produk*.

4.2.2.5. Infrastruktur

Infrastruktur yang diperlukan guna mendukung operasional bank komersial adalah *internet banking & mobile banking*, channel berupa kantor cabang dan mesin ATM dll.

4.2.2.6. Skema Akad

Untuk segmen korporasi, akad yang sering digunakan adalah *diminishing musyarakah*, *Islamic Export Refinancing scheme (IERS)* untuk pembiayaan ekspor impor.

4.2.3. Universal Banking

4.2.3.1. Keunggulan

Keunggulan bank universal adalah bank dapat menargetkan *profit* tinggi tanpa melepaskan *current retail consumer* yang saat ini menjadi focus mayoritas bank syariah. Profit tinggi ini dapat diperoleh dengan bank melakukan fungsi bank investasi/perusahaan sekuritas seperti yang dilakukan oleh Ar Rajhi bank. BNI dan Mandiri adalah contoh bank universal di Indonesia. Meskipun demikian, kue pangsa pasar retail tetap besar.

4.2.3.2. Kelemahan

Bank universal merupakan model bisnis bank yang berisiko karena menyatukan berbagai fungsi perbankan dalam satu atap sehingga membentuk lembaga perbankan yang "*super body*". Penyatuan fungsi bank komersial dan bank investasi dalam satu bank universal akan berpotensi menimbulkan terjadinya krisis keuangan dimana ketika terjadi permasalahan pada fungsi bank investasi, hal ini akan menimbulkan efek pada fungsi bank komersial. Atas dasar risiko yang mungkin muncul ini pula, Amerika Serikat dan Inggris memisahkan fungsi bank komersial dan bank investasi pada dua bank terpisah.

4.2.3.3. SDM

Bank universal menggabungkan fungsi bank komersial dan bank investasi, oleh karena itu SDM yang diperlukan bagi terlaksananya bank universal adalah SDM yang memiliki keahlian bidang investasi, *risk management*, dan riset. Sedangkan untuk fungsi bank komersial, SDM yang inovatif dalam penciptaan produk dan riset yang berbeda untuk tiap segmen sangat diperlukan.

4.2.3.4. Produk

Produk yang disediakan oleh bank universal adalah semua produk dan layanan bank yang dibutuhkan oleh nasabahnya yang beragam mulai dari produk *consumer banking* seperti KPR, haji dan umroh, KKB, serta produk *investment & corporate banking* seperti konsultasi manajemen perusahaan, M&A dll.

4.2.3.5. Infrastruktur

Modal untuk mendirikan bank investasi (perusahaan sekuritas) yang menjadi bagian dari fungsi bank universal adalah Rp 70 miliar sesuai ketentuan Bapepam LK. Jaringan internet dan mobile banking yang canggih serta jaringan fisik berupa kantor cabang dan mesin ATM juga merupakan infrastruktur penting bagi bank universal.

4.2.3.6. Skema Akad

Akad yang banyak digunakan dalam bank universal seperti Ar Rajhi bank adalah murabahah, ijarah, istishna serta musyarakah dan mudharabah.

4.2.4. Consumer Banking

4.2.4.1. Keunggulan

Potensi nasabah *consumer* di Indonesia sangat besar ditambah dengan peningkatan kelas menengah yang besar yakni 9 juta jiwa per tahun. Kelas menengah yang meningkat ini menurut para ahli menyebabkan peningkatan konsumsi di empat sektor yakni pendidikan, hiburan, kesehatan dan perumahan. Dengan demikian, bank syariah harus mampu melakukan inovasi produk guna memenuhi kebutuhan kelas menengah ini. Selain itu backlog perumahan saat ini mencapai 136 juta rumah. Potensi masyarakat yang ingin melakukan ibadah haji dan umroh juga merupakan kesempatan bagi bank syariah untuk meningkatkan pangsa pasar dan asetnya.

4.2.4.2. Kelemahan

Saat ini kebanyakan transaksi *consumer banking* di perbankan syariah adalah murabahah, dimana dalam transaksi ini tidak ada sharing risiko antara bank dan nasabah. Yang ada adalah transfer risiko dari bank ke nasabah sehingga jika terjadi krisis (potensi *bubble mortgage*) maka masyarakat akan menanggung sepebuhnya risiko kredit macet. Selain itu, jika bank syariah hanya berfokus pada *consumer banking* yang termasuk pada area retail banking tanpa beranjak untuk menggarap segmen yang lain misalnya korporasi dan pemerintah maka pertumbuhan aset bank syariah akan lama (*slow asset growth*).

4.2.4.3. SDM

SDM yang diperlukan dalam operasional *consumer banking* adalah *personal selling* atau *retail agent* yang menjangkau nasabah secara personal serta memberikan layanan yang maksimal bagi mereka.

4.2.4.4. Produk

Produk-produk yang disediakan oleh *consumer banking* diantaranya adalah tabungan haji dan umroh, tabungan deposito, pembiayaan KPR, KKB, kartu kredit dan layanan *wealth management* untuk nasabah HNWI.

4.2.4.5. Infrastruktur

Infrastruktur yang dibutuhkan untuk terlaksananya *consumer banking* selain modal adalah kantor cabang dan mesin ATM dalam jumlah banyak, internet dan mobile banking dengan jaringan yang luas dan bisa diakses dimana saja nasabah ingin bertransaksi. SDM dalam jumlah yang banyak dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik juga

menjadi infrastruktur penting yang sangat dibutuhkan oleh *consumer banking*.

4.2.4.6. Skema Akad

Akad *consumer banking* khususnya bank syariah yang digunakan adalah Al-Manzil Fund Scheme yang dapat digunakan untuk akad pembiayaan KPR. Skema akad ini digunakan untuk pembiayaan pengadaan rumah, dan diproyeksikan untuk menggantikan produk KPR. Skema akad ini sepenuhnya dilakukan atas dasar Mudharabah antara Investor dan manager Investasi, dengan dukungan *Mortgage Agreement* dan *Buy Back Guarantee*. Pada skema ini digunakan beberapa akad antara lain : mudharabah antara bank dengan investor, istishna' antara bank dengan pengembang, serta sewa beli dan murabahah antara bank dengan konsumen. Skim ini akan menjadi skim yang mampu berdiri sendiri (bebas pengaruh fluktuasi suku bunga), manakala investor-investor tersebut juga merupakan kumpulan konsumen akhir.

4.2.5. Social Banking

4.2.5.1. Keunggulan

Prinsip sosial pada dasarnya sudah menyatu pada bank dan ekonomi syariah. Dengan melaksanakan fungsi sosial, maka bank syariah sudah melaksanakan prinsip *maqosid syariah* dengan memberikan kemanfaatan yang sebanyak-banyaknya bagi masyarakat.

4.2.5.2. Kelemahan

Peraturan yang mengatur mengenai bank sosial di Indonesia belum ada. Hal ini merupakan salah satu tantangan ke depan.

4.2.5.3. SDM

Proyek sosial yang dibiayai oleh bank biasanya melibatkan konsep pemberdayaan / *community development* suatu kelompok masyarakat tertentu. Untuk itu SDM bank sosial harus memiliki pemahaman mengenai *community development* (*S2 community development*).

4.2.5.4 Produk

Diantara produk yang disediakan oleh bank sosial adalah :

- *sustainable credit management* : mengintegrasikan indikator sosial dan indikator lingkungan untuk memperbaiki *credit risk pre-diction* sehingga berimplikasi pada perbaikan keuangan bank.
- *sustainability loans and mortgages* : membantu perkembangan proyek dan peminjam (*borrowers*) yang memiliki implikasi positif bagi sosial, lingkungan dan aspek keberlanjutan.
- *Socially responsible investment* (SRI): memiliki efek positif baik pada financial maupun social

4.2.5.5. Infrastruktur

Infrastruktur yang dibutuhkan guna terlaksananya bank sosial adalah peraturan mengenai bank sosial serta modal dari pemerintah.

4.2.5.6. Skema Akad

Skema akad yang digunakan oleh bank sosial adalah *qard* untuk pembiayaan yang non profit. Musyarakah untuk proyek-proyek pembiayaan yang bertujuan sosial seperti kelestarian lingkungan.

4.2.6. Agricultural Banking

4.2.6.1. Keunggulan

Prospek dan potensi Bank Pertanian di Indonesia sangat besar, pertanian memegang peranan strategis dalam perekonomian sebuah negara termasuk juga Indonesia karena hal ini menyangkut masalah kedaulatan negara tersebut. Sumbangan terhadap GDP dan penyerapan tenaga kerja sektor pertanian juga masih besar. Pemerintah Indonesia merencanakan untuk membentuk *food estate* dengan dana sebesar Rp 160 miliar. Hal ini merupakan kesempatan bagi bank syariah untuk ikut serta dalam pembiayaan proyek pertanian (*food estate*) yang dirancang oleh pemerintah.

4.2.6.2. Kelemahan

Meskipun potensinya besar, sektor pertanian masih dianggap sebagai sektor yang berisiko untuk diberikan pembiayaan karena sifatnya yang bergantung pada alam. Selain itu, belum ada jaminan dari pemerintah bagi bank yang menyalurkan pembiayaan ke sektor pertanian. Bank yang dulunya ditunjuk oleh pemerintah untuk membiayai sektor pertanian (BRI) pada akhirnya juga merambah sektor yang lain dan sekarang menjadi bank komersial.

4.2.6.3. SDM

SDM yang diperlukan sebagai pelaksana bank pertanian harus mengetahui dan memahami sektor pertanian (insinyur/sarjana pertanian) sehingga bisa memperhitungkan tingkat risiko yang mungkin muncul. SDM yang lain adalah yang ahli investasi yang memahami konsep-konsep investasi. Infrastruktur/*Channel*

Penerapan Bank Pertanian membutuhkan komitmen dari berbagai pihak utamanya pemerintah melalui peraturan-peraturan yang mendorong bank-bank komersial bersedia menyalurkan kredit ke sektor pertanian, atau pemerintah dapat menunjuk salah satu bank pemerintah untuk menjadi bank pertanian disertai dengan pengawasan dan kontrol agar fungsinya tetap berjalan.

Bank Sentral dapat juga bekerjasama dengan pemerintah terkait peraturan mengenai Bank Pertanian ini seperti yang terjadi pada *Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives* (BAAC) yang sangat

berkembang karena adanya dukungan dari Bank Sentral Thailand (*Bank of Thailand/BOT*) melalui beberapa aturan sebagai berikut:

4.2.6.4. Akad yang digunakan

Akad-akad yang secara umum bisa digunakan oleh Bank Pertanian adalah diantaranya mudharabah, ijarah, *diminishing* musyarakah untuk keperluan mekanisasi pertanian. Sedangkan akad yang lain seperti murabahah dan istishna bisa digunakan untuk pengadaan sapi (ternak) dan penyimpanan susu.

4.2.6.5. Produk

Produk-produk yang disediakan oleh Bank Pertanian biasanya adalah pinjaman jangka menengah dan jangka panjang dengan jatuh temponya tiga tahun.

4.2.7. *Development Banking*

4.2.7.1. Keunggulan

Dalam rangka Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pemerintah memiliki banyak megaprojek yang akan dibangun guna meningkatkan daya saing Indonesia menghadapi era liberalisasi pasar ASEAN. Pemerintah memiliki mega proyek yang terdiri dari 79 proyek infrastruktur besar yang diluncurkan tahun ini. Proyek-proyek itu dituangkan dalam Buku Rencana Proyek atau Project Book Plan 2011⁴⁹. Total investasi keseluruhan proyek yang ditawarkan dengan skema kerjasama pemerintah dan swasta atau *Public Private Partnership* itu sebesar US\$ 53,4 miliar atau sekitar Rp 456,41 triliun.

Dalam berbagai megaprojek pemerintah selama ini, peranan bank syariah masih kecil dan masih belum banyak terlibat. Hal ini mengindikasikan bahwa prospek dan potensi bank syariah ke depan untuk menjadi bank pembangunan atau ikut serta membiayai proyek pemerintah masih sangat besar.

4.2.7.2. Kelemahan

Bank Syariah belum banya ikut serta dalam pembiayaan proyek-proyek pemerintah karena belum ada *guarantee* atau jaminan dari pemerintah terkait risiko investasi yang mungkin dihadapi oleh bank syariah. Risiko ini muncul berkaitan dengan kondisi sosial politik yang mempengaruhi proses pencairan anggaran (APBN) sebagai sumber dana proyek-proyek tersebut. Jika risiko ini tetap terjadi, bank syariah yang masih kecil dari sisi aset dan pangsa pasar dibandingkan dengan bank konvensional akan tersendat dalam perkembangannya. Praktik birokrasi dengan alur yang panjang serta budaya korupsi yang juga menjadi salah satu tantangan bagi bank pembangunan ke depan.

⁴⁹ Mega Proyek Indonesia. Available From : <http://www.ilmusipil.com/mega-proyek-indonesia>, diakses pada 04 Juni 2012.

4.2.7.3. SDM

SDM pelaksana bank pembangunan haruskan SDM yang memiliki pengetahuan, pemahaman dalam tataran teori maupun praktik dalam masalah investasi, risiko serta memahami keadaan makroekonomi. Hal ini dikarenakan proyek-proyek dalam bank pembangunan adalah proyek-proyek besar dengan kebutuhan dana yang sangat besar. Diantaranya kualifikasi SDM yang dibutuhkan adalah S1, S2 bidang investasi dan keuangan, statistik dan ekonometri, manajemen risiko dan teknologi informasi.

4.2.7.4. Produk

Bank pembangunan biasanya menyediakan pinjaman/pembiayaan jangka panjang untuk proyek-proyek infrastruktur pemerintah serta untuk industri strategis. Selain itu bank pembangunan menyediakan *managerial assistance* /bantuan manajerial dalam pelaksanaan proyek jangka panjang tersebut. *Project screening* juga merupakan kegiatan yang dilakukan oleh bank pembangunan untuk memastikan profitabilitas dan prospek proyek yang akan didanai.

Merujuk kepada yang dilakukan oleh bank pembangunan Filipina (*Development Bank of Philipines*), produk/pembiayaan yang mereka berikan diantaranya adalah menyediakan pendanaan/pembiayaan untuk proyek-proyek infrastruktur dan logistic untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional Filipina, pengembangan usaha mikro dan kecil dan menengah, pembiayaan proyek-proyek ramah lingkungan serta layanan investasi layanan *investment banking, trade service, remittance, treasury*.

4.2.7.5. Akad yang digunakan

Mengingat pembiayaan yang disediakan oleh bank pembangunan adalah pembiayaan jangka panjang, bank syariah yang ingin menjalankan peran bank pembangunan dapat menerbitkan sukuk dengan berbagai akad seperti ijarah, mudharabah dan musyarakah yang biasanya berjangka panjang.

4.2.8. Cooperative Banking

4.2.8.1. Keunggulan

Model bisnis *cooperative bank* adalah model yang cocok dalam rangka *financial inclusion* untuk menjangkau masyarakat *poor* dan *unbankable*. Dengan operasional berdasarkan prinsip koperasi, dimana ada anggota dengan sistem kekeluargaannya dan menjangkau segmen masyarakat tertentu merupakan model bisnis yang sesuai dengan konsep *financial inclusion*.

4.2.8.2. Kelemahan

Di Indonesia peraturan mengenai koperasi sebagai lembaga keuangan masih terpisah diantara dua institusi berbeda. Peraturan mengenai koperasi ada di tangan pemerintah dalam hal ini Departemen Koperasi dan UKM yang diketuai oleh Menteri Koperasi dan UKM sementara peraturan mengenai bank berada dalam wewenang Bank Indonesia (BI) dan BI adalah lembaga independen. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi para regulator mengingat proses koordinasi di Indonesia melibatkan birokrasi yang panjang dan berbelit serta kesamaan pandangan membutuhkan waktu yang tidak pendek.

4.2.8.3. SDM

SDM yang dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis *cooperative banking* adalah S1,S2 finance/keuangan yang memahami konsep *cooperative banking* dalam tataran teori maupun praktik. SDM yang memiliki mobilitas tinggi guna menjangkau masyarakat di daerah-daerah dalam rangka *financial inclusion*.

Rabobank adalah contoh bank yang beroperasi berdasarkan prinsip koperasi bahkan hingga saat ini ketika bank asal Belanda tersebut sudah besar dan menjadi salah satu MNC. Jumlah anggota yang dimiliki Rabobank adalah 1,9 juta jiwa di seluruh Belanda, sedangkan jumlah SDM yang saat ini 59,670 orang.

4.2.8.4 Produk

Seperti hal nya koperasi, yang memiliki komposisi modal paling banyak di *retaining earning* yang membuatnya independen, bank koperasi memiliki modal yang paling besar di *retaining earning*.

4.2.8.5. Akad yang digunakan

Koperasi identik dengan konsep akad *ta'awun* sedangkan untuk *housing loan* dapat dapat menggunakan *Musyarakah Mutanaqisah*.

4.2.9. Community Banking

4.2.9.1. Keunggulan

Bank komunitas beroperasi di suatu daerah tertentu yang menysasar komunitas masyarakat local tertentu sehingga model bisnis bank ini cocok untuk *financial inclusion* dimana sistem keuangan mampu menjangkau masyarakat bawah terutama *poor* dan *unbankable*. Selain itu bank komunitas menganut nilai-nilai komunitas yang biasanya meliputi nilai kebersamaan, kerjasama dan kekeluargaan sehingga memudahkan dalam operasional.

4.2.9.2. Kelemahan

Bank komunitas biasanya berskala kecil dan hanya beroperasi di satu wilayah tertentu serta ada batasan-batasan dalam operasionalnya.

4.2.9.3. SDM

SDM yang dibutuhkan sebagai pelaksana bank komunitas harus memiliki pemahaman terhadap karakteristik budaya masyarakat dimana bank beroperasi. Selain itu SDM bank komunitas juga harus memiliki mobilitas yang tinggi guna menjangkau komunitas-komunitas lokal yang tersebar di berbagai daerah.

4.2.9.4. Produk

Produk pembiayaan yang ditawarkan oleh bank komunitas diantaranya adalah pinjaman lunak komunitas-komunitas lokal dengan skema yang mudah dan suku bunga yang terjangkau karena biasanya *community bank* menyalurkan *poor* dan *unbankable*.

4.2.9.5. Infrastruktur

Infrastruktur utama yang dibutuhkan untuk membentuk bank komunitas adalah modal serta dukungan peraturan mengenai operasional dan berbagai ketentuan terkait bank komunitas. Menilik *community bank* di Amerika, *community bank* di negara tersebut memiliki aset berkisar antara kurang dari US\$ 10 juta hingga US\$ 10 juta atau lebih.

4.2.9.6. Akad yang digunakan

Skema akad utama yang digunakan dalam *community bank* adalah *private equity placement* dimana anggota komunitas menempatkan dana mereka dalam *community bank* tersebut. Dalam praktik syariah, *private equity placement* adalah akad mudharabah.

4.2.10. Green Banking

4.2.10.1. Keunggulan

Saat ini isu-isu mengenai kelestarian lingkungan dan kesehatan lingkungan menjadi *trending topic* dalam pertemuan-pertemuan internasional antar negara sehingga kehadiran institusi-institusi yang ramah lingkungan dalam operasionalnya sangat diharapkan bahkan sangat diharuskan. Apalagi bagi negara-negara berkembang termasuk Indonesia yang emisi karbonnya tergolong tinggi. Kehadiran *green banking* di Indonesia menjadi potensial dan penting untuk ikut serta melestarikan lingkungan dan mengurangi emisi karbon Indonesia.

4.2.10.2. Kelemahan

Green banking sebagaimana praktiknya di negara-negara lain mensyaratkan bank untuk memasukkan proyek-proyek hijau yang ramah lingkungan dalam portofolio pembiayaannya serta praktik-praktik operasional yang mengikuti persetujuan Kyoto tentang lingkungan, jika bank syariah mempraktikkan hal ini tanpa disertai dukungan peraturan yang kuat dan memadai maka hal ini akan

menjadi *counterproductive* bagi bank syariah yang saat ini pangsa pasar dan asetnya masih kecil.

4.2.10.3. SDM

SDM yang dibutuhkan sebagai pelaksana *green banking* adalah yang memahami mengenai praktik-praktik *green banking* sebagaimana yang disyaratkan oleh *first green bank* di Florida, Amerika yang mensyaratkan SDM nya memiliki sertifikasi ketentuan mengenai lingkungan di Amerika yakni LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). SDM yang memiliki sertifikat ini berarti bahwa mereka memahami praktik *green banking*.

4.2.10.4. Produk

Mem-benchmark first green bank Florida, 1/5 dari total *lending* nya proyek-proyek hijau. Produk-produk dari bank ini dibedakan berdasarkan segmen nasabahnya yakni nasabah perseorangan/personal dan entitas *business*. Produk-produk untuk personal dan entitas bisnis tersebut adalah produk-produk *funding* dan *lending* yang ramah lingkungan.

4.2.10.5. Infrastruktur

Infrastruktur pertama yang harus ada pada model *green banking* ini adalah modal. First green bank memiliki modal awal sebesar US\$ 15 juta- 25 juta⁵⁰. Selain itu peraturan dari tegulator juga menjadi infrastruktur yang penting untuk keberlangsungan green banking.

4.2.10.6. Skema Akad

Skema akad yang digunakan pada model *green banking* adalah seperti akad pada bank umum yang membedakannya adalah pada model *green bank* pembiayaannya diberikan kepada perusahaan-perusahaan/proyek yang mendapat jaminan ramah lingkungan/tidak merusak lingkungan.

4.2.11. Branchless Banking

4.2.11.1. Keunggulan

Saat ini, banyak perbankan yang mulai menggunakan model *branchless banking* karena model ini lebih efisien dibandingkan kantor cabang. Sementara itu, seiring dengan teknologi yang semakin berkembang pesat, teknologi komunikasi juga sudah masuk ke daerah-daerah. Dengan banyaknya lembaga dan masyarakat yang tinggal di pedesaan, mereka dapat dilibatkan dalam kegiatan operasional *branchless banking*, yaitu sebagai *correspondent bank*, misalnya kantor pos daerah setempat. Selain itu *branchless banking* di beberapa negara seperti Kenya, Pakistan dan India diperuntukkan

⁵⁰ Eustis' First Green Bank to target eco-friendly niche, 31 Maret 2008. Available from : <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2008/03/31/story6.html?page=all>, diakses pada 12 Juni 2012.

untuk masyarakat yang hidup di pedesaan yang mereka dianggap *costly* oleh bank komersial untuk dilayani. Di Indonesia, berdasarkan sensus penduduk tahun 2010, 50,21% masyarakatnya hidup di pedesaan. Hal ini menjadi potensi bagi *branchless banking* dalam rangka financial inklusi.

4.2.11.2. Kelemahan

Disamping sejumlah aspek yang dapat mendukung penerapan model *branchless banking*, bank juga harus menyiapkan *initial cost* yang besar untuk penyediaan teknologi berkualitas tinggi. Akan tetapi bank-bank syariah di Indonesia masih belum memiliki teknologi yang cukup canggih. Sebagian besar perbankan syariah masih menggunakan teknologi yang dimiliki bank induknya. Disamping kebutuhan teknologi tinggi, model *branchless banking* juga memiliki kelemahan pengontrolan risiko keamanan. Karena komponen utama dalam model ini adalah penggunaan teknologi, maka risiko keamanan juga menjadi kendala yang perlu diantisipasi

4.2.11.3. SDM

Dalam mendukung pelaksanaan model *branchless*, perusahaan (bank) perlu menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang khususnya ahli di bidang teknologi dan manajemen risiko. SDM IT diperlukan dalam rangka membangun teknologi yang canggih dan dapat dioperasikan dengan baik. Sementara itu, SDM ahli manajemen risiko juga dibutuhkan untuk mengelola risiko yang ada dari penerapan model *branchless banking* sehingga risiko-risiko tersebut dapat diminimalisasi dengan baik. Kolaborasi SDM IT dan *risk management* akan dapat mengantisipasi terjadinya *security risk* atas penggunaan teknologi.

4.2.11.4. Produk

Contoh produk dari model *branchless banking* yaitu Easypaisa Pakistan. Easypaisa Pakistan menawarkan beberapa layanan, yaitu:

- Mobile account
- Money transfer
- Bill payment
- International home transfer
- Easy load
- Easy paye

4.2.11.5. Infrastruktur

Model bisnis *branchless banking* tidak akan terlaksana tanpa infrastruktur berupa: jaringan internet yang kuat, layanan *mobile phone* yang berkualitas dan aman, dan yang paling krusial adalah kebutuhan modal yang besar untuk biaya pembangunan IT dan pemeliharaan IT.

4.2.12. Subsidiary Banking

4.2.12.1. Keunggulan

Perusahaan yang sudah kokoh dan besar akan melakukan ekspansi bisnisnya dengan mendirikan anak perusahaan baru. Seperti yang dilakukan bank-bank BUMN dalam membuka anak usaha bank syariah. Bank-bank syariah tersebut juga akan melakukan ekspansi pasar ke luar negeri. Misalnya, BNI Syariah membuka *office channeling* di tempat induknya, BNI, di Jeddah. Sementara itu, Bank Muamalat Indonesia (BMI) sebagai bank syariah pertama, telah mampu membuka cabang *full branch* di Malaysia

4.2.12.2. Kelemahan

Ketatnya perizinan pembukaan bank asing di luar negeri menjadi kendala utama bagi bank-bank syariah yang berencana ekspansi pasar ke luar negeri. Misalnya di Malaysia dan Singapura kepemilikan bank oleh asing hanya sampai 20%, Filipina 35%.

4.2.12.3. SDM

Selain berlatar belakang strata satu (S1) dan strata dua (S2) jurusan *finance, economics, econometric*, sumber daya manusia yang diperlukan untuk bank yang menerapkan model *subsidiary* ini adalah SDM yang menguasai bahasa Negara tujuan. Selain bahasa, SDM *subsidiary* juga harus memahami social budaya masyarakat setempat, karena setiap Negara memiliki ciri khas atau kultur yang berbeda. SDM seperti itulah yang menjadi penting karena diterima oleh masyarakat Negara setempat sehingga dapat mempengaruhi keberlangsungan bisnis bank.

4.2.12.4. Produk

Model bisnis *subsidiary banking* melibatkan bank induk dalam beberapa hal, salah satunya adalah produk syariah yang tidak tumpang tindih dengan produk bank induk. Hal ini diperlukan agar bisnis bank syariah sebagai anak perusahaan tetap kompetitif dengan kelasnya, namun selaras dengan bank induk

4.2.12.5. Infrastruktur

Oleh karena bank syariah merupakan bentukan bank konvensional, maka infrastruktur utama yang menjadi kekuatan bank syariah adalah dukungan modal yang kuat dari bank induk. Modal menentukan operasional perusahaan. Jika bank induk memberikan modal yang besar untuk bank syariah, maka bank syariah akan melakukan bisnis dengan skala yang besar juga.

4.2.13. Window Banking

4.2.13.1. Keunggulan

Trend perkembangan bank syariah yang sangat pesat baik di dalam maupun di luar negeri serta pangsa pasarnya yang sangat besar mendorong bank-bank konvensional besar untuk membuka unit usaha syariah (*window banking*) agar bank tidak kehilangan pangsa pasar syariah yang sangat besar dan potensial. Selain itu, peraturan regulator mengenai UUS (*window banking*) ini juga sudah lengkap dan sangat mendukung perkembangan bank syariah ke depan.

4.2.13.2. Kelemahan

Bank syariah dalam hal ini yang berbentuk UUS (*window banking*) seringkali harus mendahulukan induknya ketika ada proyek yang besar dan potensial, hal ini karena keengganan UUS untuk mendahului induk serta induk dianggap lebih mampu untuk menggarap proyek tersebut.

4.2.13.3. SDM

SDM yang menjalankan *window banking* harus memahami konsep dan praktik perbankan dan bisnis syariah serta ekonomi syariah dimana ada batasan-batasan di dalamnya yang membedakannya dengan operasional bisnis bank induk. Selain itu dari sisi kualifikasi pendidikan, S1, S2 keuangan/investasi, econometric juga sangat diperlukan untuk mendukung kelangsungan bisnis *window banking*.

4.2.13.4. Produk

Produk-produk yang ditawarkan oleh *window banking* sama dengan selayaknya produk-produk yang ditawarkan oleh bank syariah pada umumnya dimana ada produk *funding* dan *lending* untuk berbagai segmen nasabah.

4.2.13.5. Infrastruktur

Infrastruktur pertama yang harus ada bagi *window banking* adalah modal awal yang harus sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia. Modal ini biasanya disediakan oleh bank induk. Selain modal, dukungan jaringan bank induk juga sangat diperlukan karena pada umumnya hampir 99% jaringan *window banking* menyatu dengan jaringan bank induk.

4.2.14 Linkage Banking

4.2.14.1 Keunggulan

Model *linkage banking* merupakan bentuk perpanjangan tangan bank syariah untuk menjangkau segmen masyarakat tertentu yang biasanya adalah masyarakat kelas bawah yang didominasi oleh sektor usaha mikro dan *unbankable*. Model ini sesuai bagi bank syariah yang sudah

besar dan ingin menjangkau segmen korporasi dan pemerintah namun tetap tidak ingin meninggalkan segmen mikronya. Model ini juga mendatangkan keuntungan baik bagi bank syariah maupun bagi lembaga intermediasi keuangan kecil yang menjadi partner bank syariah dalam model *linkage banking*.

4.2.14.2. Kelemahan

Kelemahan dari model *linkage banking* adalah manajemen dan kontrol lembaga intermediasi keuangan kecil seperti BMT dan BPRS yang belum maksimal serta manajemen yang belum profesional.

4.2.14.3. SDM

SDM yang paling penting dalam operasional model *linkage banking* adalah yang memiliki mobilitas tinggi untuk menjemput nasabah yang biasanya terletak jauh dari akses perkotaan. SDM *linkage banking* juga harus memiliki kemampuan untuk mendampingi dan membina sektor mikro maupun lembaga intermediasi keuangan kecil yang menjadi partner nya.

4.2.14.4. Produk

Produk yang disediakan oleh model *linkage banking* biasanya adalah kredit modal kerja bagi usaha mikro yang tidak terlayani oleh bank komersial besar. Skema yang digunakan biasanya adalah skema yang mudah dan sederhana bagi mereka.

4.2.14.5. Infrastruktur

Modal menjadi infrastruktur penting bagi *linkage banking*. Modal ini biasanya disediakan oleh bank komersial yang memiliki program linkage ini. Selain itu jaringan kantor BMT/BPRS juga merupakan infrastruktur penting bagi *linkage banking*.

4.2.14.6. Skema Akad

Skema akad yang biasanya digunakan oleh bank syariah yang menerapkan *linkage banking* adalah musyarakah muqoyyadah (BMT/BPRS sebagai *executing agent* dan bank syariah tidak ikut menanggung risiko). Akad ini diterapkan misalnya oleh BNI.

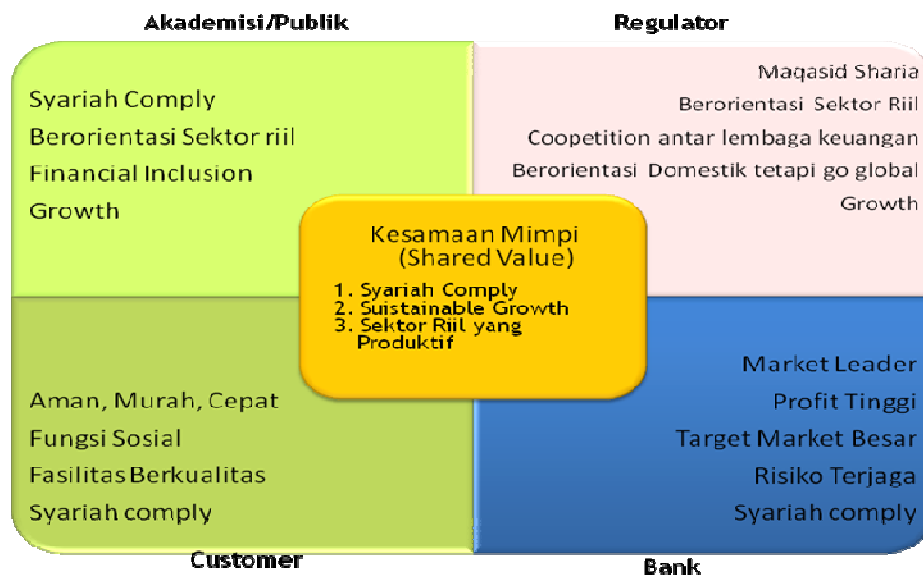
BAB V MODEL BISNIS BANK SYARIAH YANG BARU

5.1. Pengembangan Model Bisnis yang baru

Arah Pengembangan Model Bisnis Bank Syariah. Bagian ini diawali penyamaan mimpi antara 4 *stakeholders* (regulator, akademisi, bank, dan *customer*). Dimana setidaknya para *stakeholders* memiliki mimpi yang sama diantaranya:

1. Bank syariah yang beroperasi sesuai *sharia compliance*
2. Sustainable Growth Pengentasan kemiskinan (financial inclusion)
3. Keberpihakan kepada kegiatan sektor riil yang produktif

Gambar.5.1. Kesamaan Harapan (Dreams) Stakeholders Perbankan Syariah



5.2. Consument Segment

Dari kesamaan mimpi-mimpi tersebut akan dikembangkan ke dalam target segmen masyarakat/nasabah yang menjadi sasaran akhir perbankan syariah yang tadinya hanya fokus kepada 3 segmen diperluas dalam 5 kelompok segmen utama yaitu:

5.2.1. Segment Pemerintah (Government)

Potensi yang belum digarap oleh bank syariah untuk segmen ini antara lain:

- Potensi dana haji sekitar Rp 25 T, baru 19% dikelola bank syariah (4,5 T).
- Dana pembangunan infrastruktur yang disalurkan melalui Kementerian Pekerjaan Umum Rp 75,15 triliun

- Kebutuhan dana pembangunan infrastruktur untuk mendukung MP3EI sd 2025 sebesar Rp 1.923 triliun
- Sektor Pertambangan 150 T

Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan model bisnis dan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjalankan model bisnis *Investment Banking*, *Development/ Infrastructure Banking*, *Special Purpose Banking for Hajj*, *Agriculture Banking*

5.2.2. Segment Korporasi (Swasta)

Potensi yang belum digarap oleh bank syariah untuk segmen ini antara lain:

- Pembiayaan IDB untuk swasta dalam negeri senilai US\$1,1 miliar hingga 2014.
- *High net worth individual* (HNWI) Indonesia Oktober 2011 mencapai 112 ribu orang (Credit Suisse Research Institute)
- Investor lokal di Indonesia (Juni 2012) sebanyak 363.094 orang atau 0,2 persen dari total penduduk Indonesia

Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjalankan model bisnis *Infrastructure Banking*, *Corporate/Wholesale Banking* dan *Investment Banking*

5.2.3. Segmen Retail Produktif

Potensi yang belum digarap oleh bank syariah untuk segmen ini antara lain:

- Sektor usaha di Indonesia diidominasi UMKM dg pangsa 99.9% (53.823.732 unit)
- Pangsa Kredit Perbankan ke sektor UMKM 20.7% (481.2 T)

Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjalankan model bisnis *Commercial Banking* dan *Retail Business Banking*

5.2.4. Segmen Retail konsumtif

Potensi yang belum digarap oleh bank syariah untuk segmen ini antara lain:

- Peningkatan kelas menengah (Middle Class) yang ditandai dengan meningkatnya GDP, angka kemiskinan menurun, konsumsi masy meningkat
- Nasabah Mass Affluent dengan Layanan 24/7
- Peningkatan kelas menengah 9 juta jiwa/tahun+baglock perumahan 13,6 juta unit
- Total kebutuhan rumah per tahun bisa mencapai 2,6 juta rumah (REI)
- Proyeksi penjualan mobil tahun 2012 mencapai 875,000 unit (GAIKINDO)

Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjalankan model bisnis *Consumer Banking* dan *Retail Banking*

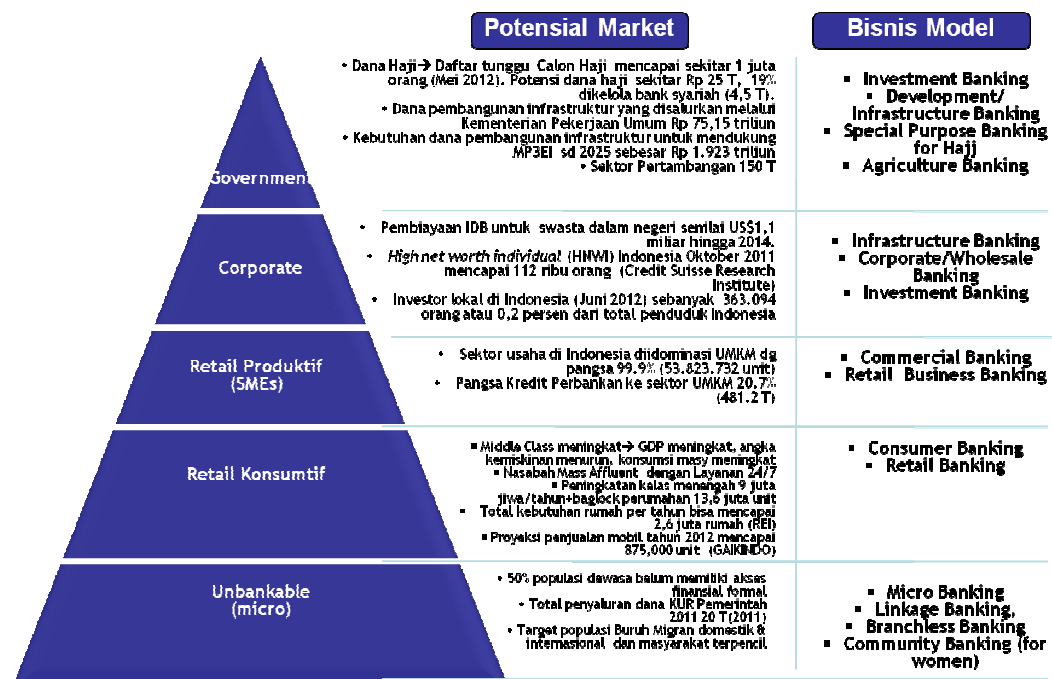
5.2.5. Segmen Masyarakat Unbank dan Unbankable

Potensi yang belum digarap oleh bank syariah untuk segmen ini antara lain:

- 50% populasi dewasa belum memiliki akses finansial formal
- Total penyaluran dana KUR Pemerintah 2011 20 T(2011)
- Target populasi Buruh Migran domestik & internasional dan masyarakat terpencil

Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjalankan model bisnis Micro Banking, Branchless Banking, Community Banking (for women)

Gambar.5.2. Segmentasi, Potensi dan Model Bisnis Baru



5.3. Value Proposition

Value Proposition untuk model bisnis baru diusulkan diturunkan dari prioritas-prioritas kesamaan visi (mimpi) para stakeholder, menggunakan produk-produk berbasis *Project Based Finance* dan *Asset/Investment based Finance* mudharabah/ musyarakah) terutama untuk proyek-proyek pembangunan infrastruktur berskala besar dan berjangka waktu panjang menggunakan akad Profit Loss Sharing yang berlaku baik di sisi liability maupun aset.

Selanjutnya rumusan mengenai produk yang sesuai dengan mimpi bersama stakeholder bank syariah ini yang akan ditindaklanjuti oleh Kajian Tim RKS melalui Product Development Strategic Plan (2013

5.4. Infrastruktur

Untuk penerapan model bisnis yang baru ini, diperlukan pengembangan Infrastruktur keuangan syariah terkait seperti pengembangan pasar keuangan Syariah yang dapat menyediakan dana jangka pendek dengan akad tabaru (qardh, wadiah, dll). Pengembangan pasar modal didominasi oleh sukuk jangka panjang berakad investasi (Mudharabah, musyarakah) dan adanya Lembaga pendukung yang lengkap: takaful, credit rating, otoritas pasar modal syariah, dll.

Langkah selanjutnya adalah penyusunan roadmap (tahapan-tahapan penerapan model bisnis perbankan syariah yang baru) yang menggambarkan sinergi dan hubungan antara Bisnis Model yang nantinya harus disesuaikan dengan Blue print perbankan syariah.

- **Stage 1 (tahun 2013-2015)** yang ditujukan untuk membangun Sinergi lembaga keuangan menuju target finansial inklusif

Faktor pendorong Utama: Persiapan perbankan syariah pindah ke OJK, Program nasional untuk pengentasan kemiskinan, penerbitan UU keuangan Mikro. *Value Proposition* yang ditawarkan perbankan syariah melalui produk-produk Pembiayaan yang sudah berkembang seperti saat ini diantaranya pembiayaan Konsumtif (KPR, KKB, Qard), Layanan funding dan lending Mikro dan UKM dengan indikator utama keberhasilan adalah peningkatan rata-rata Nilai tabungan/nasabah dan jumlah rekening tabungan

Untuk mewujudkan tujuan pada stage ini diusulkan untuk memberikan insentif kepada perbankan syariah berupa: Insentif regulasi diarahkan agar bank menyediakan tabungan murah dan pinjaman mikro & UKM. Model bisnis yang dikembangkan diupayakan sejalan dengan competitive advantage yang dimiliki oleh perbankan syariah saat ini yaitu: Retail banking, micro banking dan community banking yang semakin efisien dan layanan yang meluas (linkage dgn LKNBS), Penguatan dan Peningkatan Micro Banking/Community Banking for SMEs dan Peningkatan fungsi corporate banking guna mendukung target pemerintah (pro growth)

- **Stage 2 (tahun 2015-2017)** yang ditujukan untuk Pemerataan akses finansial

Faktor pendorong Utama: Integrasi lembaga Keuangan, dimana perbankan nasional termasuk perbankan syariah pengaturan dan pengawasannya dibawah bendera Otoritas jasa keuangan (OJK). Hal ini merupakan kesempatan yang baik mengingat pengaturan aturan perbankan, lembaga keuangan seperti perusahaan sekuritas, asuransi dan lain-lain di bawah payung hukum yang sama. Pada era ini juga MEA untuk non keuangan sudah diterapkan.

Value Proposition yang ditawarkan perbankan syariah melalui produk-produk Akses dan Kelengkapan Produk Finansial + *Financial Safetynet* (Tabungan + Asuransi+ Pensiun). Untuk mewujudkan tujuan pada stage ini diusulkan untuk memberikan insentif kepada perbankan syariah berupa: Insentif diarahkan agar bank ritel memiliki produk financing produktif dan konsumtif

Pada era ini bank-bank syariah diharapkan mulai mempersiapkan untuk mengembangkan model Bisnis universal banking dan investment banking dan Meningkatkan pembiayaan yang bersifat strategis /pembiayaan pemerintah (Development banking) dan tetap mempertahankan segmen retail konsumtif dan produktif (Consumer banking)

- **Stage 3 (tahun 2017-2020)** yang ditujukan untuk Sinergi perbankan dan Lembaga Non Bank

Faktor pendorong Utama : Puncak Bonus Demografi, Artinya, komposisi jumlah penduduk dengan usia produktif 15-64 tahun mencapai titik maksimal, dibandingkan usia nonproduktif 0-14 tahun dan 65 tahun ke atas. Pada puncak bonus demografi itu proporsi penduduk usia produktif mencapai 55,5 persen. ada keuntungan ketika proporsi penduduk usia produktif lebih besar dibandingkan usia nonproduktif. Jumlah penduduk yang menjadi tanggungan akan lebih sedikit, sehingga diharapkan terjadi kenaikan tabungan dari pendapatan golongan penduduk usia produktif. Pada era ini MEA Sektor Keuangan sudah mulai diterapkan dan penerapan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Menengah Nasional (RPJPMN) tahap II (2017-2022)

Value Proposition yang ditawarkan perbankan syariah melalui produk-produk Layanan investasi ritel untuk nasabah cerdas, Sosialisasi program 'investment minded' daripada 'saving minded' dan Layanan korporat. Untuk mewujudkan tujuan pada stage ini diusulkan untuk memberikan insentif kepada perbankan syariah berupa: Insentif regulasi diarahkan pada industri bank, untuk program SDM dimana seluruh officers /banker yang melayani bagian funding, memiliki sertifikasi manajer investasi.

Pada era ini bank-bank syariah dapat mengembangkan konsepsi Universal banking, meningkatkan pembiayaan yang bersifat strategis /pembiayaan pemerintah (Corporate/ development banking), Consumer Banking untuk melayani segmen kelas menengah di 4 sektor yaitu pendidikan, perumahan/kendaraan, kesehatan, hiburan dalam rangka meningkatkan daya saing domestik nasional

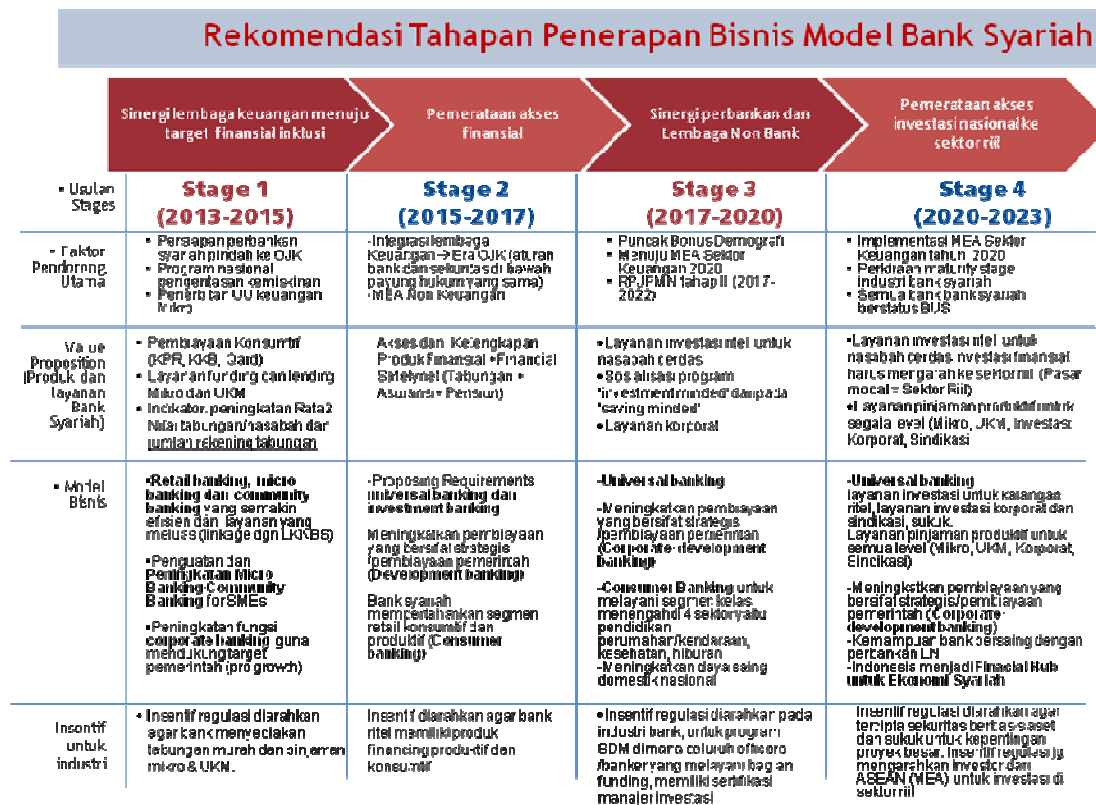
- **Stage 4 (tahun 2020-2023)** yang ditujukan untuk Pemerataan akses investasi nasional ke sektor riil

Faktor pendorong Utama : Implementasi MEA Sektor Keuangan tahun 2020, perkiraan maturity stage industri bank syariah dan semua bank bank syariah diwajibkan berstatus Bank Umum Syariah (BUS). *Value Proposition* yang ditawarkan perbankan syariah melalui produk-produk nasabah cerdas investasi finansial harus mengarah ke sektor riil (Pasar modal = Sektor Riil), layanan pinjaman produktif untuk segala level (Mikro, UKM, Investasi Korporat, Sindikasi)

Untuk mewujudkan tujuan pada stage ini diusulkan untuk memberikan insentif kepada perbankan syariah berupa: Insentif regulasi diarahkan agar tercipta sekuritas berbasis aset dan sukuk untuk kepentingan proyek besar. Insentif regulasi jg mengarahkan investor dari ASEAN (MEA) untuk investasi di sektor riil

Pada era ini bank-bank syariah sudah banyak bank syariah menjalankan model bisnis Universal banking, layanan investasi untuk kalangan ritel, layanan investasi korporat dan sindikasi, sukuk, layanan pinjaman produktif untuk semua level (Mikro, UKM, Korporat, Sindikasi) dan meningkatkan pembiayaan yang bersifat strategis /pembiayaan pemerintah (Corporate/ development banking)

Gambar.5.3. Tahapan Penerapan Model Bisnis Bank Syariah



BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

Kajian bisnis model bank syariah ini mencoba menganalisa operasional bank syariah saat ini termasuk tantangan pengembangan industri perbankan syariah dalam rangka mengkaji model-model bisnis bank syariah ideal, *workable*, dan *prudent* di masa datang. Model-model bisnis bank syariah tersebut diharapkan dapat melayani lebih banyak masyarakat, menjawab harapan berbagai pihak, sesuai dengan karakter bisnis perbankan syariah Indonesia, berorientasi masa depan dan *comply* dengan *international standard*.

Konstruksi model bisnis dimaksud mencakup beberapa hal diantaranya: (i) karakter budaya dan sosial masyarakat Indonesia, (ii) praktek perbankan syariah saat ini, (iii) mainstream perbankan syariah Indonesia, (iv) potensi pengembangan industri perbankan syariah ke depan dan, (v) literatur terkait model-model bisnis bank. Kemudian, model-model bisnis yang menjadi alternatif harus memenuhi tidak aspek utama yaitu aspek ekonomi, aspek sosial dan aspek syariah utamanya, model-model tersebut harus memenuhi semua mimpi para stakeholders.

Akhirnya, model-model bisnis hasil kajian adalah dalam rangka mendukung visi dan misi pengembangan bank syariah yang telah ditetapkan pada Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia, yang juga menjadi bagian dari Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dan juga bagian dari kerangka besar Arsitektur Sistem Keuangan Syariah Indonesia (AKSI). Artinya, selain beroperasi dengan kontrak-kontrak bisnis Islami, industri perbankan syariah Indonesia juga tumbuh kondusif, sehat, efisien dan kompetitif dengan prinsip kehati-hatian yang sesuai dengan karakteristik bisnis masyarakat Indonesia dan sesuai dengan standar yang ditetapkan di level international.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew Tuch. 2006. *Investment Banking: Immediate Challenges and Future Directions*. Legal Studies Research Paper No. 06/63. <http://ssrn.com/abstract=952243>. Accessed: 26 Juni 2012.
- Anuj Kumar dan Himanshu Gupta. *Branchless Banking & Financial Inclusion*. [http://www.siliconindia.com/guestcontributor/guestarticle/193/Branchless Banking Financial Inclusion Anuj Kumar and Himanshu Gupta.html](http://www.siliconindia.com/guestcontributor/guestarticle/193/Branchless_Banking_Financial_Inclusion_Anuj_Kumar_and_Himanshu_Gupta.html), Accessed : 29 Juni 2012
- Bank Info. 2012. *Green Banking way to sustainable economic growth*. <http://bankinfobd.com/blog/green-banking-way-to-sustainable-economic-growth> Accessed : 29 Juni 2012.
- Banking Policy & Regulations Department State Bank of Pakistan. 2007. *Branchless Banking Guidelines for Financial Institutions Desirous to undertake Branchless Banking*.
- Christoph Zott, Raphael Amit and Lorenzo Massa. 2010. "The Business Mode: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" IESE Business School-University of Navarra (WP-862; june, 2010 – Rev. September 2010).
- Christensen CM. 2001. *The past and future of competitive advantage*. MIT Sloan Management Review 42:105–109.
- Christoph Zott and Raphael Amit. 2009. *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Run Planning (LRP), <http://www.elsevier.com/locate/lrp>. (Accessed : 25 Juni 2012)
- Clark Schultz. 2010. *What is the Meaning of Green Banking?*. <http://greenbankreport.com/green-bank-deals/what-is-the-meaning-of-green-banking/>, Accessed : 29 Juni 2012.
- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2011. *Marketing Branchless Banking Examples from around the world*. www.cgap.org
- Delbert Fitchett. 1999. *Bank For Agriculture And Agricultural Cooperatives (BAAC), Thailand (Case Study)*.
- Duce, D., C. S. Giorgetti (1998). "Reference Models for Distributed Cooperative Visualization." Computer Graphics Forum 17(4).
- Eustis' First Green Bank to target eco-friendly niche, 31 Maret 2008. Available from : <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2008/03/31/story6.html?page=all>, Accessed : 12 Juni 2012.
- Gary Gorton dan Frank Schmid. 1999. "Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking" Journal of Corporate Finance 5_1999.119–140
- George A. Kahn et.al. 2003. *The Role of Community Banks in the U.S. Economy*. Economic Review Second Quarter 2003. <http://www.kc.frb.org/Publicat/econrev/Pdf/2q03keet.pdf>, Accessed : 28 Juni 2012.
- Habtu Dimts dan Abraham Tesfaye. 2008. *Expanding Outreach through Linkage Banking: The Case of the Commercial Bank of Ethiopia*. Paper to be presented at the AFRACA workshop. July 22nd – 24th, 2008. Addis Ababa, Ethiopia
- Investment Bank Organizational Structure, <http://www.wallstreetprep.com/knowledge/investment-bank-organizational-structure/>, Accessed : 26 Juni 2012.
- Jay R. Ritter. 2003. *Investment Banking And Securities Issuance*. Handbook of the Economics of Finance. Elsevier Science B.V.
- Kenneth L. Kraemer et al. (2000). *Refining and Extending the Business Model With Information Technology*. Dell Computer Corporation. <http://www.indiana.edu/~tisi/readers/full-text/16-1%20kraemer.pdf>. (Accessed : 25 Juni 2012)

- Kim, W Chang – Mauborgne, Renee, "Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)" Penerbit Serambi. 2006.
- Kriteria Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM). <http://galeriukm.web.id/news/kriteria-usaha-mikro-kecil-dan-menengah-umkm>, Diakses pada 28 Juni 2012.
- Laporan Perekonomian Indonesia. 2011.
- Malcolm Tatum. 2012. *What is Subsidiary Banking?* <http://www.wisegeek.com/what-is-a-subsubsidiary-bank.htm>, Accessed : 29 Juni 2012.
- Materi Workshop "Crafting a Winning Business Model", 25 – 27 April 2012 di PPM Manajemen Jakarta.
- Mega Proyek Indonesia. Available From : <http://www.ilmusipil.com/mega-proyek-indonesia>, diakses pada 04 Juni 2012.
- New Revenue Streams in Investment Banking Transcript, Capital Markets Podcast Transcript.* <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Revenue-Streams-Banking-Transcript.pdf> Accessed : 26 Juni 2012.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. (2010) *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley & Son.
- Olaf Weber. No date. *Social Banking: Products and Services*. Available on <http://ssrn.com/paper=1621822>. Accessed : 29 Juni 2012.
- Private Banking, Produk High End Perbankan, <http://www.infobanknews.com/2011/07/private-banking-produk-high-end-perbankan/>, 21 Juni 2011. Accessed : 26 Juni 2012.
- Schwartz, h. Shalom, "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work" *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48(1), 23–47). *The Hebrew University of Jerusalem, Israel*
- Subardjo Joyosumarto & Syafii Antonio, Board Seminar 15 Juni 2011.
- Timmers, P. (1998) 'Business Models for Electronic Commerce', *EM – Electronic Markets* 8(2), pp. 3–8, http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications/all_pk/949 (accessed: 25 Juni 2012).
- Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. (2000) *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas Brealy Publishing.